

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO - LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM**  
**ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**MARIA APARECIDA SILVEIRA**

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS COMO FORMA DE MINIMIZAR A**  
**ROTATIVIDADE E O ABSENTEÍSMO: ESTUDO DE CASO EM UM HOSPITAL DE**  
**IÇARA – SC**

**CRICIÚMA**

**2017**

**MARIA APARECIDA SILVEIRA**

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS COMO FORMA DE MINIMIZAR A  
ROTATIVIDADE E O ABSENTEÍSMO: ESTUDO DE CASO EM UM HOSPITAL DE  
IÇARA – SC**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado para obtenção do Grau de  
Bacharel no Curso de Administração da  
Universidade do Extremo Sul Catarinense –  
UNESC, com Linha de Formação Específica  
em Administração de Empresas.

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Esp. Cristiane Dias

**CRICIÚMA**

**2017**

**MARIA APARECIDA SIVEIRA**

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS COMO FORMA DE MINIMIZAR A  
ROTATIVIDADE E O ABSENTEÍSMO: UM ESTUDO DE CASO DOS  
COLABORADORES DE UM HOSPITAL DE IÇARA - SC**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado  
pela banca examinadora para obtenção do  
grau de Bacharel em Administração, no Curso  
de Administração - Linha de Formação  
Específica em Administração de Empresas da  
Universidade do Extremo Sul Catarinense –  
UNESC.

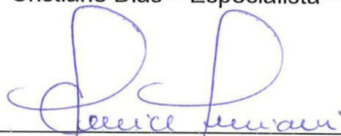
Orientador: Prof.<sup>a</sup> Cristiane Dias

Criciúma, 29 de Novembro de 2017.

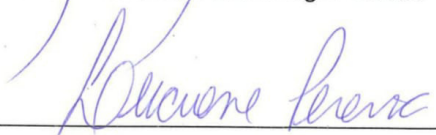
**BANCA EXAMINADORA**



Prof.<sup>a</sup> Cristiane Dias – Especialista – UNESC - Orientador



Prof. Elenice Padoin Juliani Engel -Mestre - UNESC



Prof.<sup>a</sup> Luciane de Carvalho Pereira- Especialista - UNESC

**CRICIÚMA**

**2017**

*“Só fazemos melhor aquilo que repetidamente insistimos em melhorar. A busca de experiência não deve ser um objetivo e sim um hábito”.*

*Aristóteles (365 a.C.)*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, em primeiro lugar, por ter me dado força e coragem e não ter me deixado desistir diante das dificuldades que apareceram durante essa jornada.

A minha família, pela dedicação e por estar sempre presente, me incentivando para seguir em frente.

A minha amiga em particular, Sani Silva, que me ajudou nos momentos que mais precisei.

A Universidade UNESC, pela oportunidade de fazer o curso.

Agradeço também a todos os professores que me acompanharam durante a graduação, em especial à minha orientadora, Prof.<sup>a</sup> Cristiane Dias, pela dedicação, sabedoria e paciência.

A instituição hospitalar que abriu suas portas para a realização dessa pesquisa.

Por fim, a todos que direta e indiretamente me deram apoio para chegar até aqui, meu muito obrigada!

## RESUMO

SILVEIRA, Maria Aparecida. **Desenvolvimento de competências como forma de minimizar a rotatividade e o absenteísmo: estudo de caso em um hospital de Içara – SC.** 2017. 58 páginas. Trabalho de Conclusão de Curso, do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

A rotatividade caracteriza-se pela entrada e saída de pessoas em uma empresa, podendo se apresentar por meio de índices mensais ou anuais. Já o absenteísmo é a frequência e/ou duração do tempo de trabalho perdido, quando os colaboradores não comparecem ao trabalho, seja por falta, por atraso ou algum motivo interveniente. Para sanar tais problemas, as empresas precisam desenvolver competências visando novos conhecimentos, aptidões e comportamentos que podem ser aprimorados por meio de capacitação. Desta forma, o presente estudo foi realizado junto aos profissionais de uma instituição hospitalar, com o objetivo de compreender a importância do desenvolvimento das competências dos colaboradores, a fim de evitar o absenteísmo e a rotatividade. Trata-se de um trabalho descritivo com análise qualitativa dos dados, que foram coletados através de um questionário, instrumento desenvolvido para viabilizar a presente pesquisa. Os resultados obtidos com a pesquisa mostram que a causa maior para o absenteísmo são os problemas de saúde, e quanto à rotatividade prevaleceram os problemas de ordem pessoal e profissional.

**Palavras-chave:** Absenteísmo. Rotatividade. Competência. Colaboradores.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Sexo .....	33
Gráfico 2 - Idade.....	34
Gráfico 3 – Qual sua formação?.....	35
Gráfico 4 - Cargo .....	36
Gráfico 5 - Tempo de experiência na empresa .....	37
Gráfico 6 - Em qual setor você atua? .....	38
Gráfico 7 - Definição de Conhecimento, Habilidade e Atitude (CHA): com quais dessas competências você mais se identifica?.....	39
Gráfico 8 - Quais dessas ferramentas você utiliza dentro da empresa para desenvolver o feedback comunicação interna (elogios, sugestões, reclamações, críticas)? .....	40
Gráfico 9 - A empresa faz avaliação de desempenho do capital intelectual com seus profissionais? .....	41
Gráfico 10 - Quais ferramentas a empresa utilizou no mapeamento do capital intelectual? .....	42
Gráfico 11 - Você realizou alguma dinâmica no processo seletivo? .....	43
Gráfico 12 - Quais foram? .....	44
Gráfico 13 - Na sua percepção, quais desses motivos são responsáveis pela rotatividade (desligamento funcionário/empresa)? .....	45
Gráfico 14 - Em um questionário de desligamento com a empresa (demissão por justa causa ou não), você citaria algumas prováveis queixas, para que a empresa possa corrigir problemas futuros? .....	46
Gráfico 15 - Quais dessas queixas seriam mais comuns no ambiente de trabalho? .....	47
Gráfico 16 - Quais os motivos mais recorrentes que causam sua ausência no trabalho (absenteísmo)? .....	48
Gráfico 17 - A empresa tem algum tipo de incentivo para diminuir os índices de absenteísmo (ausência no trabalho)? .....	49
Gráfico 18 - Quais são esses incentivos? .....	50
Gráfico 19 - Na sua percepção, quais ações a empresa deveria aplicar para descontar o absenteísmo não justificado (faltas sem atestados, atrasos, etc.)?.....	51

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Sexo .....	33
Tabela 2 - Idade .....	34
Tabela 3 – Qual sua formação? .....	35
Tabela 4 - Cargo .....	36
Tabela 5 - Tempo de experiência na empresa .....	37
Tabela 6 - Em qual setor você atua? .....	38
Tabela 7 - Definição de Conhecimento, Habilidade e Atitude (CHA): com quais dessas competências você mais se identifica? .....	39
Tabela 8 - Quais dessas ferramentas você utiliza dentro da empresa para desenvolver o feedback comunicação interna (elogios, sugestões, reclamações, críticas)? .....	40
Tabela 9 - A empresa faz avaliação de desempenho do capital intelectual com seus profissionais? .....	41
Tabela 10 - Quais ferramentas a empresa utilizou no mapeamento do capital intelectual? .....	42
Tabela 11 - Você realizou alguma dinâmica no processo seletivo? .....	43
Tabela 12 - Quais foram? .....	44
Tabela 13 - Na sua percepção, quais desses motivos são responsáveis pela rotatividade (desligamento funcionário/empresa)? .....	45
Tabela 14 - Em um questionário de desligamento com a empresa (demissão por justa causa ou não), você citaria algumas prováveis queixas, para que a empresa possa corrigir problemas futuros? .....	46
Tabela 15 - Quais dessas queixas seriam mais comuns no ambiente de trabalho? .....	47
Tabela 16 - Quais os motivos mais recorrentes que causam sua ausência no trabalho (absenteísmo)? .....	48
Tabela 17 - A empresa tem algum tipo de incentivo para diminuir os índices de absenteísmo (ausência no trabalho)? .....	49
Tabela 18 - Quais são esses incentivos? .....	50
Tabela 19 - Na sua percepção, quais ações a empresa deveria aplicar para descontar o absenteísmo não justificado (faltas sem atestados, atrasos, etc.)? .....	51



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
1.1 TEMA .....	10
1.2 SITUAÇÃO PROBLEMA .....	10
1.3 OBJETIVOS .....	11
<b>1.3.1 Objetivo geral .....</b>	<b>11</b>
<b>1.3.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>11</b>
1.4 JUSTIFICATIVA .....	12
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>13</b>
2.1 CUSTOS DE ROTATIVIDADE DE PESSOAL (TURNOVER).....	13
<b>2.1.1 Fatores que influenciam a rotatividade .....</b>	<b>16</b>
2.2 ABSENTEÍSMO NAS ORGANIZAÇÕES .....	19
<b>2.2.1 Origem do absenteísmo.....</b>	<b>21</b>
<b>2.2.2 Custos com o absenteísmo.....</b>	<b>23</b>
2.3 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NAS ORGANIZAÇÕES .....	24
<b>2.3.1 Gestão por competência.....</b>	<b>26</b>
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>28</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	28
3.2 LOCAL DA PESQUISA .....	29
3.2 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO ALVO .....	29
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS .....	30
3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	31
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>32</b>
4.1 ANÁLISE DA PESQUISA QUANTITATIVA.....	32
4.2 ANÁLISE DA PESQUISA QUALITATIVA.....	52
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>56</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>57</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>62</b>
<b>ANEXO 1 - Questionário - Rotatividade e Absenteísmo (colaboradores) .....</b>	<b>63</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Com o avanço da tecnologia, a gestão de pessoas vem passando por contínuas mudanças, pois o acesso rápido às informações e à competitividade está tomando conta do mercado de trabalho. Outro fator expressivo que contribuiu para essas transformações foi a globalização. Este fenômeno se caracteriza como um método econômico e social que instituiu uma integração entre os países e as pessoas ao redor do mundo, disseminando o conhecimento (PINHEIRO; SOUZA, 2013).

Na busca por novas tecnologias, as empresas sentiram a necessidade de aprimorar seu capital humano, pois o conhecimento passou a ser um diferencial requisitado pelas organizações, tornando seus colaboradores um dos seus principais ativos e referencial de sucesso no meio empresarial. “O capital humano refere-se tanto à capacidade, habilidade e experiência quanto ao conhecimento formal que as pessoas detêm e que agregam valor a uma organização” (MOURA, 2006, p. 21).

Em função da acirrada competitividade no mercado de trabalho, as organizações, visando preservar seus profissionais, procuram evitar a rotatividade de pessoal (*turnover*) e o absenteísmo. A rotatividade, segundo Iwamoto e Anselmi (2006) é um processo de transformação na constituição da força de trabalho e caracteriza-se pelo desligamento de certo número de colaboradores e admissão de novos para ocupar as funções deixadas na empresa, demonstrando a movimentação da força de trabalho entre o mercado e a organização.

Normalmente, a rotatividade de pessoal é representada por uma relação percentual entre admissões, as quais são expressas conforme a relação do número médio de membros na organização, no decorrer de certo tempo (AQUINO, 1991).

Já o absenteísmo, conforme argumenta Stockmeier (2004), é se ausentar do trabalho por qualquer motivo: doenças, acidentes de trabalho, direitos legais como, por exemplo, doação de sangue, atuação em júris ou eleições, licença maternidade, aspectos sociais, aspectos culturais, feriados, legalização de ausência provocada por outra motivação não relacionada à saúde etc.

O absenteísmo é considerado um dispendioso problema socioeconômico com que as empresas se defrontam diariamente, resultando em perdas da produção, sendo o centro das atenções e preocupações de empresários, executivos e médicos do trabalho (STOCKMEIER, 2004).

De acordo com Campos e Malik (2008), muitos teóricos tentam explicar porque os trabalhadores permanecem em uma empresa ou a deixam. Desse modo, a satisfação no trabalho é um dos temas mais pesquisados em sua correlação com a rotatividade. A literatura considera que o principal motivo que leva um colaborador a deixar uma organização é a insatisfação com a função que desempenha (CAMPOS; MALIK, 2008).

Contudo, para descobrir as verdadeiras razões que induzem à rotatividade, é fundamental realizar uma pesquisa, contando com a participação de todos os colaboradores. A partir deste feito, a organização poderá tomar medidas de retenção do seu capital humano.

Sendo assim, o presente estudo será realizado junto a um hospital da cidade de Içara - SC, tendo como objetivo compreender a importância do desenvolvimento das competências dos colaboradores, a fim de evitar o absenteísmo e rotatividade.

## 1.1 TEMA

Rotatividade e absenteísmo no setor administrativo de um hospital de Içara – SC.

## 1.2 SITUAÇÃO PROBLEMA

A rotatividade de forma geral traz sérios problemas para a economia, pois impede que a população trabalhadora agregue os benefícios de desenvolvimento econômico, promove assim uma concentração de renda cada vez maior que provoca a queda global do salário, diminui o poder de compra dos trabalhadores e, a médio e longo prazo, causa grandes prejuízos à organização, ao empregado e a sua família (AQUINO, 1991).

Contudo, apesar desses problemas, o fenômeno da rotatividade de pessoal ainda não recebe a devida atenção por parte dos empresários e dos trabalhadores (SIQUEIRA; BISI, 2005). Para as organizações que o compreendem, é de fundamental importância investir na identificação das intenções de *turnover*, para poder agir de forma preventiva e severa sobre essas possibilidades,

principalmente, quando se refere a perdas de funcionários essenciais (SIQUEIRA; BISI, 2005).

Quanto ao absenteísmo, além dos aspectos relacionados à saúde e outros fatores, este pode também demonstrar uma rejeição as condições de trabalho, insatisfação com o salário e com as políticas da empresa. É o que ocorre geralmente nas faltas de pequena duração, e quase sempre próximas de feriados ou finais de semana (NOGUEIRA, 1980).

Visando o bem-estar da organização e procurando uma solução para os problemas de ordem econômica e social gerados pela rotatividade e absenteísmo dos colaboradores, o estudo mostra a importância da abordagem do tema e dos principais aspectos a serem revistos pelos gestores que buscam se manter no mercado competitivo atual.

Sendo assim, esta pesquisa se delineará pelo seguinte questionamento: qual a importância do desenvolvimento das competências dos colaboradores de um hospital, tendo como propósito evitar o absenteísmo e a rotatividade?

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 Objetivo geral

Compreender a importância do desenvolvimento das competências dos colaboradores de um hospital de Içara - SC, a fim de evitar o absenteísmo e rotatividade.

#### 1.3.2 Objetivos específicos

- 1) Identificar as ações para o desenvolvimento de competências (técnicas, gerenciais) aplicadas;
- 2) Levantar os índices do absenteísmo e rotatividade;
- 3) Verificar as causas, na percepção da empresa e dos colaboradores, sobre o índice de rotatividade e absenteísmo;
- 4) Relacionar resultado das ações dos colaboradores para o desenvolvimento de competências, em relação aos índices de absenteísmo e rotatividade.

## 1.4 JUSTIFICATIVA

O termo *turnover* significa rotatividade de pessoas e implica na admissão ou demissão do colaborador de uma organização, em determinado período de tempo. Esse desligamento pode partir de ambas as partes por diversos motivos, no entanto, provoca instabilidade e insegurança tanto nas empresas quanto na sociedade, pois a troca constante de funcionários é vista com desconfiança por quem está dentro da empresa, desestabilizando a perspectiva dos colaboradores (PINHEIRO; SOUZA, 2013).

Esta rotatividade acaba causando perda de capital intelectual, removendo do colaborador a oportunidade de demonstrar seu verdadeiro potencial, possivelmente dando ensejo a ansiedade e angústia. Outro problema que a rotatividade revela é o impacto direto na saúde financeira da empresa, pois cada troca de funcionários gera despesas com exames demissionais e admissionais, encargos trabalhistas e sociais, e investimento de tempo em integração e treinamento para os novos colaboradores (CHIAVENATO, 2010).

Por outro lado, a rotatividade pode também ser positiva, pois agrega para a empresa novos indivíduos, que buscam oportunidade de crescimento, demonstram audácia e trazem novas ideias. Um RH preparado tem controle preciso para evitar fugas em massa, dando a sustentação básica para colaboradores e empresa, desta forma protegendo os interesses de ambos (QUÉGE, 2008).

Quanto ao absenteísmo, percebe-se que esse fator é motivo de grande preocupação das organizações, pois afeta a eficácia e eficiência da empresa, aumentando os custos e dificultando a concretização dos seus objetivos (NOGUEIRA, 1980).

Portanto, de acordo com o exposto acima, justifica-se esse estudo na tentativa de compreender a importância do desenvolvimento das competências dos colaboradores a fim de evitar o absenteísmo e rotatividade, tendo em vista que este aspecto é fundamental para garantir o bom funcionamento da empresa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Tendo em vista a necessidade de tornar as funções cada vez mais eficazes nas organizações, neste capítulo são abordadas teorias de especialistas referentes à rotatividade, absenteísmo e desenvolvimento de competências.

### 2.1 CUSTOS DE ROTATIVIDADE DE PESSOAL (*TURNOVER*)

A sobrevivência e o sucesso de uma organização dependem da sua capacidade de selecionar, treinar e capacitar indivíduos com potencial para atuar como uma equipe integrada.

Segundo Chiavenato (1989, p. 34), “a organização caracteriza-se pelo incessante fluxo de recursos que precisa para desenvolver suas operações e obter resultados”. Um dos problemas que, hoje em dia, vêm preocupando os executivos da área de recursos humanos das empresas é precisamente o aumento das saídas ou perdas de recursos humanos, ocasionando a necessidade de compensá-las por meio do aumento das entradas (LACOMBE, 2003).

Ainda conforme Chiavenato (2006), *turnover* é o nome utilizado para determinar a entrada e saída de pessoas em uma empresa, denominado também de rotatividade de pessoal, a qual se apresenta por meio de índices mensais ou anuais. Para Siqueira (2005), o *turnover* pode também ser mensurado de maneira global, setorial, por níveis hierárquicos, por iniciativa da organização ou dos colaboradores, ou seja, o acompanhamento do indicador deverá se direcionar de acordo com a realidade e exigências de cada empresa. Chiavenato (2006) complementa ao afirmar que em toda empresa saudável acontece um pequeno volume de entradas e saídas de recursos humanos. Esse fenômeno pode ser provocado por diversos fatores, sendo internos ou externos à empresa.

Como fatores internos pode-se citar uma seleção de pessoal negligente, contratando um colaborador não apropriado para determinada função; o salário, que faz com que os indivíduos migrem de uma empresa para outra; o método de liderança; as possibilidades de crescimento dentro da organização; os benefícios oferecidos, entre outros. Como fatores externos têm-se o mercado de trabalho e o nível de emprego e desemprego (MOBLEY, 1992).

Ainda segundo Mobley (1992), para entender e administrar o *turnover*, é preciso: relacionar as perspectivas individuais, organizacionais e ambientais; identificar as consequências positivas e ou negativas; analisar fundamentando-se em informações econômicas e de custos, nas percepções do colaborador, em informações sobre comportamentos e atitudes.

Conforme Lacombe e Heilborn (2008), um alto índice de rotatividade pode apontar políticas de pessoal defectivas ou de insatisfação por variadas razões, podendo ser também um problema generalizado da organização ou da liderança. Dessa forma, a rotatividade passa a ser caracterizada como perda de produtividade, de lucro e de saúde organizacional, além de prejudicar a motivação e o comprometimento dos colaboradores.

Quége (2008) salienta que rotatividade dos colaboradores pode ser segmentada em dois tipos: aquela que é provocada pela organização quando esta decide praticar desligamento; e aquela que é provocada pelos colaboradores, quando estes decidem sair da organização.

Complementando, Mobley (1992, p. 32) explica que para avaliar os fenômenos que provocam o *turnover* é necessário analisar as ações individuais de cada colaborador. Assim sendo, é preciso “observar como o indivíduo avalia sua situação econômica, vários fatores organizacionais, e o modo como ele relaciona sua vida pessoal e profissional”.

A rotatividade (ou *turnover*) é um fator que exige atenção constante de líderes no seio de uma empresa. A necessidade de compreender a rotatividade é um aspecto de competitividade em todos os mercados, pois engloba a perda de capital intelectual, um risco que abrange a carteira de clientes, recursos financeiros, entre outros (QUÉGE, 2008).

Neste sentido, Milkovick (2000) argumenta que as dispensas por determinação do empregador deveriam acontecer em situações de extrema necessidade e sob completo controle da organização. A despeito dos problemas jurídicos que podem proceder das demissões sem justa causa, o autor se atenta ainda mais em recomendar a administração de tais demissões pela repercussão que provocam sobre a imagem da empresa e sobre seus resultados.

Fernandez (2003) ressalta que é preciso analisar o *turnover* da perspectiva das empresas, observando os fatores práticos das perdas resultantes da sua falta de controle. Basta prever os custos com recrutamento e seleção,

treinamento, burocracia, benefícios, encargos, entre outros, para perceber que a organização sempre sai no negativo. Chiavenato (2006) afirma que existem três tipos de custos com a rotatividade de pessoal, são eles: custos primários, secundários e terciários. O Quadro 1 apresenta a classificação desses custos.

Quadro 1 – Custos da rotatividade de pessoal

Tipos de custos	Subtipos de custos	Características
<b>Custos primários</b>	Custo de recrutamento e seleção	Gastos com anúncios em jornais, formulários, testes de seleção e avaliação de candidatos; despesas de manutenção dos órgãos de serviços médicos devido aos exames admissionais.
	Custo de registro e documentação	Gastos com formulários, documentações, anotações, registros, abertura de conta bancária.
	Custo de integração	Despesas do órgão de treinamento, custo de tempo gasto com o processo de ambientação do empregado recém-admitido.
	Custo de desligamento	Custos das entrevistas de desligamento, das indenizações e das antecipações de pagamentos, como férias, 13º salário, FGTS etc.
<b>Custos secundários</b>	Reflexos na produção	Perda da produção causada pela vaga deixada enquanto não for preenchida; insegurança inicial do novo empregado e sua interferência no trabalho dos colegas.
	Reflexos na atitude do pessoal	Imagem e atitudes que o empregado desligado e o empregado contratado transmitem aos seus colegas.
	Custo extralaboral	Despesas de pessoal extra ou horas extras para cobrir a vaga existente ou mesmo para cobrir a deficiência inicial do novo funcionário.
	Custo extra-operacional	Custo adicional de energia elétrica, devido ao índice reduzido de produção do novo empregado; acréscimos de erros e problemas de controle de qualidade.
<b>Custos terciários</b>	Custo extra-investimento	Aumento proporcional das taxas de seguro, depreciação do equipamento, manutenção e reparos em relação ao volume de produção; aumento de salários pagos aos novos colaboradores e, conseqüentemente, reajuste dos demais.
	Perdas nos negócios	Reflexos na imagem e nos negócios da empresa.

Fonte: Chiavenato (2006, p. 192).

Desse modo, verifica-se que os prejuízos causados pelo elevado nível de rotatividade são imensos, e podem ser observados, principalmente, a médio e longo



prazo, “gerando custos não só para as organizações como também para o governo, devido aos seguros desempregos, e para a economia do país” (OLIVEIRA, 2011, p. 31).

Entretanto, essas perdas chamadas objetivas, segundo Chiavenato (2006), não caracterizam a parte mais relevante das consequências do *turnover*. Apesar de importantes, elas caracterizam o lado menos prejudicial dessa moeda da rotatividade de pessoal. Outros fatores de quantificação complexa, em razão de sua natureza subjetiva e implícita, têm sido pesquisados como os mais graves danos do *turnover* para as organizações e para as pessoas.

Oliveira (2011) alega que um fator muito importante a se julgar sobre *turnover* concerne à perda de *know-how*, de conhecimento, da visibilidade técnica ou metodológica atingida pelos indivíduos que executam um trabalho, principalmente quando vêm sendo realizados investimentos sobre eles. Ainda conforme a autora, um colaborador que deixa a organização, seja por sua vontade ou da empresa, leva com ele dados, conhecimentos, particularidades metodológicas e tecnológicas, vínculos com clientes, entre outros. Com a retirada de pessoas não se perde somente o colaborador: perde-se uma fatia da empresa e de sua cara e laboriosa evolução.

Cortella (2008) esclarece que em plena era do conhecimento é necessário considerar que o mesmo, alicerce do processo de toda inovação no mundo dos negócios, é resultado do acúmulo de informações e especialmente de aplicação, experimentação, análise crítica, interação insistente entre as informações e as pessoas que as colocam em xeque.

O *turnover* pode tanto ser encarado como positivo quanto negativo. Se por um lado, o desligamento de um colaborador com baixo desempenho, trocado por outro com um desempenho adequado, trazer benefícios para a organização, por outro lado, perder um funcionário de grande potencial poderá trazer prejuízos aos negócios da empresa. Todavia, é prudente prevenir altos índices de rotatividade e, se possível, perguntar aos próprios colaboradores quanto às causas de tantas demissões por sua iniciativa (OLIVEIRA, 2011).

### **2.1.1 Fatores que influenciam a rotatividade**

Segundo Karpinski e Stefano (2008), a Qualidade de Vida no Trabalho é fundamental para o bem-estar físico, emocional e profissional dos colaboradores dentro da organização. Dentro dessa perspectiva, as empresas constataram a necessidade de atrair e manter bons funcionários, e garantir que esses estejam sempre satisfeitos, pois assim desenvolverão produtos de melhor qualidade, elevando a produtividade, reduzindo custos e melhorando a imagem da empresa no mercado.

Os funcionários ficam nas organizações se houver motivação e reconhecimento pelo seu trabalho. A consequência das carências desses fatores pode provocar a desmotivação e insatisfação, colaborando para o aumento da rotatividade (CHIAVENATO, 2006).

Conforme Quége (2008), em pesquisa efetuada sobre a rotatividade no Brasil, considerando 150 profissionais com mais de 25 anos, os dados levantados apontaram que, a falta de perspectiva de ascensão profissional, as relações hierárquicas sem qualidade e com muita degradação, e a falta de suporte, de incentivos e benefícios são os principais motivos que impulsionam a rotatividade.

Chiavenato (2006, p. 43), aponta os principais fatores que contribuem para a rotatividade, a saber:

Política Salarial; Política de Benefícios; Supervisão exercida sobre o pessoal; Oportunidades de crescimento profissional; Condições físicas ambientais de trabalho; Relacionamento humano; Cultura organizacional; Política de recrutamento e Seleção de Recursos Humanos.

Dentre as várias razões que influenciam na rotatividade de pessoal, cabe aqui destacar os seguintes pontos: Plano de Carreira; Clima organizacional e Motivação (CHIAVENATO, 2006).

Segundo Greenhaus *et al.* (1999), a gestão de carreira é um procedimento pelo qual as pessoas desenvolvem, programam e acompanham metas e estratégias de carreira. Por meio de uma gestão definida de carreira, as pessoas podem se tornar mais produtivas e autorrealizadas.

Complementando, Vieira e Silva (2008, p. 36) salientam que “a identificação da âncora de carreira pode auxiliar as empresas a desenvolverem uma política de atração e retenção de talentos diferenciada, flexível e, portanto, mais eficaz”.

Já o clima organizacional, na concepção de Coda (1997), é o indicador do grau de satisfação dos colaboradores de uma organização quanto a variados aspectos da cultura ou realidade percebida da empresa, tais como: política de recursos humanos, modelo de gestão, missão da organização, método de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa. O autor esclarece que o clima organizacional revela uma propensão ou inclinação sobre até que ponto estaria realmente sendo atendidas as necessidades da empresa e dos indivíduos que a ela integram.

Para Chiavenato (2009), o clima organizacional é determinado pela influência do ambiente da empresa sobre os variados graus de motivação por ela ocasionados nas pessoas. Assim, o clima organizacional será favorável ou desfavorável, à proporção em que ofereça satisfação ou frustração das necessidades pessoais dos colaboradores.

Para a psicologia grande parte dos motivos para as várias particularidades nas condutas dos indivíduos, origina-se de um processo denominado motivação (ZANELLI *et al.*, 2004). O termo motivação, segundo Bateman e Snell (1998, p. 360), “refere-se às forças que energizam, dirigem e sustentam os esforços de uma pessoa”.

Robbins (2009, p. 77) define motivação como “o processo que estimula, energiza e sustenta o comportamento e desempenho. Ou seja, é o processo de estimular as pessoas à ação e alcançar uma tarefa desejada”.

Neste sentido, Davis e Newstrom (1992) explicam que a capacidade de liderança de um gestor está relacionada à sua capacidade de motivar, conduzir, inspirar e comunicar-se com seus funcionários. Os gestores só podem liderar se os colaboradores estiverem motivados para segui-los, pois, os mesmos, por definição, trabalham com as pessoas, e por mediação delas.

Sendo assim, a necessidade de se prosseguir nos estudos sobre os fatores que podem impulsionar a rotatividade de pessoal são essenciais, pois atualmente percebe-se que as organizações estão buscando aprimorar o relacionamento com seus funcionários e os níveis de satisfação com a qualidade de vida no emprego, por causa da necessidade de adquirir e manter bons colaboradores (AZEVEDO; MOURA, 2015).

## 2.2 ABSENTEÍSMO NAS ORGANIZAÇÕES

O absenteísmo vem sendo objeto de atenção e apreensão de empresários, executivos e médicos do trabalho. Se sob aspecto empresarial, atua negativamente no balanço econômico, também sob aspecto médico, seu estudo deve demonstrar essencial tarefa de um serviço de medicina ocupacional, considerando-se que seu conhecimento pode determinar e nortear a uma política principalmente prevencionista e de grande importância social (MARQUES NETO, 2006).

Segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT), “o absenteísmo é a ausência remunerada ou não do trabalhador por mais de um dia de trabalho quando se esperava que ele estivesse presente, seja por ordem médica ou qualquer outra” (LEON, 2009, p. 41).

Para Chiavenato (2006, p. 86), absenteísmo ou absentismo “é a frequência e/ou duração do tempo de trabalho perdido quando os colaboradores não comparecem ao trabalho, seja por falta, por atraso ou algum motivo interveniente”.

Na concepção de Costa (1971, p. 842), “absenteísmo é o conjunto das ausências intencionais do trabalhador e de caráter repetitivo excluindo, deste modo, as ausências por férias, por luto, por gravidez, ou por sanções disciplinares”.

Queiróz *et al.* (2013) alega que o absenteísmo, também denominado “ausentismo”, é um termo usado para caracterizar as ausências dos colaboradores para o trabalho, isto é, a frequência do tempo de trabalho perdido quando os funcionários não se apresentam para o trabalho.

Ainda conforme Queiróz *et al.* (2013), as causas do absenteísmo podem estar na empresa: na supervisão carente, no empobrecimento das práticas, na falta de motivação e incentivo, nas condições incômodas de trabalho, na débil integração do colaborador à empresa etc.

Em complemento, Chiavenato (2006) alega que as principais razões do absenteísmo são: doenças de fato comprovadas; doenças não comprovadas; razões variadas de natureza familiar; atrasos involuntários por razão de força maior; faltas voluntárias por razões pessoais; problemas financeiros; problemas de transporte; baixo incentivo para trabalhar; supervisão ruim da chefia; políticas inapropriadas da empresa.

Silva e Marziale (2003) alegam que, em relação à organização do trabalho, o absenteísmo representa insatisfação, desmotivação e ônus para a equipe de trabalho, podendo ser um indício da presença de problemas bastante preocupantes quando determinado por doença.

O absenteísmo por motivo de doença é considerado por Couto (1982) como o mais impactante dos variados tipos de absenteísmos existentes, devido a quantidade de ausências que acarreta.

Complementando, Becker e Oliveira (2008) esclarecem que o tipo de atividade profissional e as condições em que ela é desenvolvida também podem acarretar em riscos para a saúde do trabalhador. Ao ambiente de trabalho associam-se fatores como: ruído, iluminação inapropriada, temperaturas extremas, vibração, higiene. Associados à organização do trabalho estão fatores como: conteúdo da tarefa, horário de trabalho, sobrecarga ou subcarga de trabalho físico e mental, relações interpessoais no trabalho, ritmo de trabalho e prazos, impossibilidade de ascensão funcional.

Segundo Couto (1982) existem diversos outros tipos de absenteísmos, assim classificados: a) Absenteísmo voluntário – ausência por razões particulares. Trata-se de falta não justificada, sendo de total responsabilidade do colaborador; b) Absenteísmo por doença – ausências justificadas por doenças, com diagnóstico médico; c) Absenteísmo por patologia profissional – São as ausências por acidente de trabalho ou doenças contraídas no ambiente profissional; d) Absenteísmo legal – ausências amparadas pela lei, tais como: licença maternidade, doação de sangue, serviço militar, entre outras; e) Absenteísmo compulsório – falta ao trabalho por ordem legal, como: suspensão determinada pela direção, prisão, etc.

Chiavenato (2006) sinaliza para uma importante questão não apresentada pelos demais especialistas. Refere-se à ausência mental do trabalho, em outras palavras, aquela em que embora presente fisicamente no ambiente de trabalho, o ato de trabalhar não produz como deveria por dispersão determinada por ausência mental. Essa ausência é consequência de um ambiente de trabalho desagradável. Se o trabalhador estiver mentalmente ausente, as suas tarefas também não serão finalizadas.

Ainda segundo Chiavenato (2006), o absenteísmo mental lesa o progresso dos trabalhos tanto quanto a ausência física. Quando o funcionário está presente no posto de trabalho e não pratica suas atividades conforme determinado,

o problema pode ser ainda mais grave, precisando de um estudo detalhado para verificar o verdadeiro motivo da não realização das tarefas mesmo quando o indivíduo está no posto de trabalho.

Conforme Queiróz *et al.* (2013), sabe-se que a quantidade e a duração das faltas estão ligadas particularmente com a satisfação no trabalho e que há diversas maneiras para diminuí-las como, por exemplo, optando por horários flexíveis, que é uma forma de adequar o trabalho às conveniências e necessidades pessoais dos colaboradores.

O absenteísmo também acarreta em grandes dificuldades para as organizações. Couto (1982) cita como exemplos: redução da produtividade, elevando o custo de produção e provocando um reflexo no custo final do preço ao consumidor; como o trabalho é uma sequência de ações, a ausência de um trabalhador prejudica a produção; elevação do custo da previdência social; redução do rendimento do trabalhador; e perda da agilidade do trabalhador com o afastamento.

Para Marras (2000, p. 191), “o absenteísmo constante gera a rotatividade de pessoas e, com esta, vêm os resultados nada agradáveis para empresa” influenciando de modo direto os custos, pois existem todos os procedimentos de contratação, e com eles ocorrem custos de recrutamento, de treinamento, e demissão, e outras despesas acumuladas.

Por fim, Grajales *et al.* (1998) argumenta que o absenteísmo no trabalho é um tema extremamente complexo, com muitas delimitações, várias causas, elementos confusos, inúmeras motivações e consequências. Os estudiosos do fenômeno concordam em determinar que não se trata de um problema individual nem um indicador da real morbidade da população trabalhadora, mas um sinal das tensões na relação homem-trabalho-saúde e transtornos estruturais da empresa.

### **2.2.1 Origem do absenteísmo**

Em relação à origem do absenteísmo nas organizações, Soares e Silva (2004, p. 2), alegam que alguns especialistas “defendem que o absenteísmo surgiu com a chegada da revolução industrial, a qual apresentava características incompatíveis com o bem-estar do trabalhador”.

O termo absenteísmo, conforme Quick e Lapertosa (1982, p. 64) “origina-se da palavra ‘absentismo’, aplicada aos proprietários rurais que se evadiam do campo para as zonas urbanas”. De acordo com Ferreira (1999), a palavra “absenteísmo” é derivada do francês *absentéisme* e significa falta de assiduidade ao trabalho ou a outras obrigações sociais.

O termo, durante a revolução industrial, também era aplicado aos trabalhadores que faltavam ao trabalho nas fábricas. Observa-se, portanto, tratar-se de um problema antigo que até hoje repercute em grandes transtornos para as organizações, nas suas mais diferentes formas, tais como econômica, organizacional, não efetivação de metas, dentre outros que podem alterar o desenvolvimento de grandes ou pequenas empresas (QUICK; LAPERTOSA, 1982).

Siqueira (1984) ressalta que a origem do absenteísmo como problema de dimensões graves para as organizações deu-se no período da história da civilização denominado eotécnico, entre 1000 d.C. a 1750 d.C., definido, em seu início, como a época em que o pequeno chefe possuía íntima relação com o funcionário. Por outro lado, já no final dessa fase, foi emergindo a individualidade, fortalecendo-se a impessoalidade na produção e debilitando-se a relação operário-patrão, a qual, conseqüentemente, passou a obter um caráter menos humano e mais formal, surgindo, portanto, as primeiras manifestações de tensão no ambiente de trabalho.

Ainda conforme Siqueira (1984), essas tensões propiciaram ao trabalhador a ideia do trabalho como uma “coisa odiosa”, que precisaria ser evitada sempre que houver oportunidade, não apenas como causa de insatisfação, mas também como uma ameaça para a saúde.

Desde a época de Taylor, já se considerava harmonia, cooperação, rendimento, desenvolvimento e eficiência do homem no trabalho; buscando trabalhar com fatores que motivassem seus funcionários a executar suas tarefas com prazer, por meio de incentivos e demonstrando para os mesmos o quanto o seu trabalho é essencial para o desenvolvimento do conjunto; visto que se torna perceptível o quanto se perde com a falta destes aspectos numa organização. Desta forma, é preciso “identificar as causas desta ausência, sendo que podem ser o motivo de altos níveis de absenteísmo e rotatividade de uma empresa, seja de grande ou pequeno porte” (NOGUEIRA, 2012, p. 29).

### 2.2.2 Custos com o absenteísmo

Controlar absenteísmo é atualmente a grande contenda das organizações por causa dos impactos financeiros que produz na própria empresa e fora dela, em razão de muitas causas produzirem benefícios previdenciários.

Ao se examinar o absenteísmo, é relevante considerar a existência de uma etiologia multifatorial. Devem ser analisadas, assim, as variáveis do indivíduo, tais como: motivação, necessidades, hábitos, valores, habilidades e conhecimentos; variáveis associadas à ocupação do trabalhador, tais como: o tipo de organização, os métodos de produção; variáveis associadas à organização, tais como: o clima de trabalho, e as políticas da instituição (SALDARRIAGA; MARTÍNEZ, 2007).

Ribeiro, (2005) argumenta que é preciso um programa de diminuição de absenteísmo, pois faltar ao trabalho, por qualquer razão, significa um aumento dos custos e de redução da produtividade. E ao batalhar o absenteísmo com eficácia, a organização pode aumentar as horas trabalhadas e, assim, a produtividade.

De acordo com Santos e Mattos (2010), os custos relacionados ao absenteísmo são os seguintes: a) perda de produtividade do trabalhador afastado; b) horas extraordinárias para outros funcionários; c) redução da produtividade total dos colaboradores; d) custos incorridos para assegurar ajuda temporária; e) possível perda de negócios ou clientes insatisfeitos.

Sendo assim, as sequelas do absenteísmo “estão diretamente relacionadas à parte financeira da empresa, onde a produtividade e os lucros devem ser alcançados para que a mesma ocupe uma posição de destaque no mercado” (ASSUNÇÃO, 2012, p. 4).

Concluindo, Cardoso, Cardoso e Santos (2012) alegam que cada vez mais vem sendo preciso que as organizações examinem o desempenho dos recursos humanos, analisando os indicadores de rotatividade e absenteísmo de pessoal, identificando suas causas e apurando seus custos, visto que estes fatores acabam intervindo nas atividades da organização, atrasando procedimentos, criando falhas, sobrecarregando funcionários, aumentando custos de substituição, treinamento e horas extras.



## 2.3 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NAS ORGANIZAÇÕES

Segundo Resende (2000), competência é a conversão de conhecimentos, vocações, habilidades, disposição e vontade, em benefícios reais, pois quando uma pessoa tem conhecimento e experiência e não sabe aproveitá-los em favor de um propósito, significa que esta pessoa não é verdadeiramente eficiente.

O conceito de competência, no sentido como é hoje trabalhado nas empresas, teve também uma enorme influência da contribuição apresentada por Prahalad e Hamel no artigo *The core competence of the corporation*, publicado na Harvard Business Review em 1990. A designação por eles proposta foi: “o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologias” (CARBONE *et al.*, 2005, p. 34).

Uma abordagem distinta é proposta por Zarifian (2001), que ressalta três características do sistema produtivo contemporâneo de grande importância para conhecer os desafios da gestão por competência:

A primeira é a noção de incidente, que determina a capacidade de convivência com fatos imprevistos, cujo acontecimento altera as rotinas produtivas. Os incidentes, cada vez mais frequentes por causa da complexidade que marca a nossa época, fogem à capacidade de previsão e autorregulação dos sistemas produtivos comuns. Fica comprometido, conseqüentemente, o conhecimento de que as competências são passíveis de serem pré-determinadas através de estudos sobre necessidades dos cargos ou das empresas (ZARIFIAN, 2001).

A segunda característica, de acordo com Zarifian (2001), é a crescente importância acolhida pela comunicação. Os sistemas de comunicação corporativos propiciam o aumento do conhecimento sobre objetivos, valores e normas da empresa. A maior frequência e a grande diversidade que têm determinado os processos de comunicação levam a novas necessidades de capacitação. A aquisição de competências relacionadas ao relacionamento interpessoal é a consequência mais imediata dessa situação.

Já a terceira característica apontada por Zarifian (2001) é a noção de que todos os trabalhos representam um modo de prestação de serviço a alguém. Cada pessoa deve saber que sua missão no trabalho não é somente desempenhar as tarefas que lhe são confiadas ou cumprir normas e rotinas determinadas. O que

importa realmente é a capacidade que a pessoa tem para atender às necessidades de seus clientes internos e externos.

Para Rabaglio (2001), competência é um conjunto de conhecimentos, aptidões e comportamentos correlacionados, que afeta parte significativa do trabalho de alguém e que pode ser mensurado contra padrões predeterminados, podendo ser aprimorado por meio de capacitação e desenvolvimento. Atualmente, as empresas procuram especializar as pessoas com treinamentos contínuos para atingir melhores resultados.

Corroborando Chiavenato (2006) ao afirmar que o treinamento é uma forma eficiente de agregar valor às pessoas, à empresa e aos clientes. O investimento permanente em pessoas é algo hoje absolutamente imprescindível para as empresas, mas que não fique somente sobre a responsabilidade da mesma. O indivíduo precisa buscar novos conhecimentos, agregar valores para sua própria empregabilidade. Aperfeiçoar-se é atender ao mercado e sua necessidade por mudanças constantes.

De acordo com Green (2000), existem dois estilos de competências: organizacionais e individuais. As competências organizacionais são compostas singulares de conhecimentos técnicos e habilidades, e possuem instrumentos que provocam impacto em produtos e serviços diversos, proporcionando uma vantagem competitiva no mercado.

Ainda conforme Green (2000), as competências organizacionais são aquelas essenciais para que a organização se mantenha no mercado competitivo. São competências próprias de uma organização, aquelas que nenhuma outra têm de forma parecida. Por serem fundamentais e singulares de uma empresa, essas competências proporcionam uma vantagem competitiva e criam valor percebido pelos consumidores.

Dutra (2001) explica que, determinando as competências organizacionais necessárias para o desenvolvimento da organização, os gestores estarão habilitados para estabelecer quais deverão ser as habilidades, comportamentos e conhecimentos de cada área para que tais competências sejam aperfeiçoadas.

Sobre a competência gerencial, Oderich (2004, p. 91) alega que é a “capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimento, habilidades e formas de atuar”. Quanto à competência liderança, esta se destaca por ser a

capacidade de manter a eficácia e elaborar um processo contínuo de transformação organizacional.

Já as competências individuais, segundo Green (2000) são retratações de práticas de trabalhos que são apreciáveis e habilidades pessoais que são usadas por um indivíduo para atingir os propósitos de trabalho da organização.

Portanto, aprimorar as competências da empresa e dos indivíduos é um caminho para superar todos esses problemas e conformar as empresas aos novos paradigmas mundiais (RESENDE, 2000).

Para Green (2000), o primeiro objetivo de uma empresa deve ser o desenvolvimento das competências organizacionais, pois tendo o domínio de tais competências a organização consegue garantias de um bom desempenho no mercado, não só nos dias atuais, mas também no futuro.

Contudo, Dutra (2001) salienta que para se desenvolver competências organizacionais é preciso essencialmente de pessoas. São os funcionários de uma empresa os maiores responsáveis pelo desenvolvimento de competências organizacionais. Complementa o autor ao afirmar que a competência organizacional depende das contribuições individuais no tocante à capacidade de interação da empresa com seu ambiente, ampliando deste modo suas vantagens competitivas.

### **2.3.1 Gestão por competência**

O cenário econômico atual, por ser extremamente competitivo e transformador, requer uma estrutura organizacional propícia às mudanças e esta mudança demanda a renovação do modelo de gestão, principalmente no que concerne à gestão de pessoas, devido à necessidade das organizações sobreviverem no ambiente em que atuam (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001).

Ainda conforme Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), a maior mudança se dá ao fato de ter sido criado um mundo do trabalho a partir do surgimento da fábrica, no século XVIII e, com ela, uma grande quantidade de empregos remunerados.

Carbone *et al.* (2005, p. 42) alegam que desde o início do século XX o termo competência foi inserido no meio organizacional, mas foi a partir da década de 1970 que o ele adquiriu maior significado nos meios acadêmicos e corporativos,

“gerando maior interesse no estudo e na pesquisa para conceituar a temática e determinar as implicações de sua aplicabilidade”. Assim, vários conceitos foram surgindo, sendo que hoje a tendência é a construção de um conceito integrador que englobe indivíduos e empresas numa perspectiva estratégica (CARBONE *et al.*, 2005).

De acordo com Lana e Ferreira (2007), a gestão por competência surge como uma solução aos novos desafios da era do conhecimento e da globalização. Em sincronia com a visão estratégica das empresas, a gestão por competência objetiva criar meios que possibilitem o comprometimento dos indivíduos e grupos com as metas da organização, ao mesmo tempo em que desenvolve e mantém sua vantagem competitiva perante a concorrência. Assim, adquire importância fundamental nas organizações visto que desempenha o papel de atrair, desenvolver e manter competências que criam recursos humanos que realizem os objetivos organizacionais.

A gestão por competências, como é compreendida atualmente, trouxe um significativo impacto sobre a concepção de gestão estratégica. Nas primeiras décadas do século passado, as organizações ansiavam a criação de vantagens competitivas por meio de suas forças, das capacidades diferenciadas que possuíam em termos de produção. Posteriormente, as estratégias competitivas passaram a se pautar simplesmente na adaptação da empresa às oportunidades e ameaças do meio externo a ela. Na nova visão, verifica-se o equilíbrio entre as dimensões internas e externas (LANA; FERREIRA, 2007).

Tal mudança ocasionou em uma maior valorização dos colaboradores, que são os provedores das competências de que a empresa precisa. Importantes mudanças foram encontradas também em suas principais atividades, como o “recrutamento e seleção, o treinamento e desenvolvimento, a gestão do desempenho e a gestão de carreiras e de remuneração” (LANA; FERREIRA, 2007, p. 16).

Observa-se, portanto que o modelo atual de gestão por competência preocupa-se com questões estratégicas da organização e com a sua posição no mercado. Sua atribuição é “o desenvolvimento de competências individuais e organizacionais que possibilitem a utilização e aproveitamento do potencial criativo e inovador de indivíduos e grupos no contexto da organização” (CARBONE *et al.*, 2005, p. 38).

### 3 METODOLOGIA

Segundo Marconi e Lakatos (2005), o método científico é um conjunto de ferramentas e procedimento estruturado de forma ordenada, estabelecidos pelo pesquisador, para trilhar um caminho de investigações e descobertas visando à resolução do problema.

Corroborando, Gil (1996, p. 48) acrescenta que “método científico é o conjunto de processos intelectuais e técnicos que permitem a evolução de uma pesquisa e determinam os meios para chegar a esse conhecimento”.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Em relação à disposição dos dados da pesquisa, esta é caracterizada por dados primários. Segundo Martins e Theóphilo (2009), dados primários são aqueles obtidos em primeira mão por meio de entrevistas, questionários, entre outros.

Neste estudo foi utilizada a pesquisa quantitativa, realizada por meio de um questionário com 19 questões que foram aplicadas com 18 colaboradores da instituição pesquisada, utilizando a estatística para este fim. A fase quantitativa permitiu ao pesquisador levantar informações que se coadunam com os objetivos traçados na pesquisa.

De acordo com Diehl e Tatim (2004), a pesquisa quantitativa caracteriza-se pelo uso da quantificação tanto na coleta, quanto no trato das informações através de técnicas estatísticas, desde as mais simples, como percentual, média, desvio padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.

Trata-se também de uma pesquisa de abordagem qualitativa. Conforme Leopardi (2002), os métodos qualitativos são apropriados quando o tema em estudo é complexo, de natureza social e não tende a quantificação. Geralmente, são usados quando a compreensão do contexto social, histórico e cultural.

Quanto à tipologia, a pesquisa caracterizou-se como descritiva. Conforme Gil (1996), ela tem como foco principal a descrição das particularidades da população, sendo aquela que procura delinear e diferenciar certos fenômenos a partir do processo da observação narrando os fatos nos mínimos detalhes. Portanto, a pesquisa foi descritiva, tendo em vista a necessidade de delinear e analisar o atual

método utilizado pela instituição da área da saúde, no que diz respeito à rotatividade e absenteísmo e, por sua vez, estabelecer medidas que possam gerar melhoras para os setores.

A pesquisa também foi bibliográfica e de estudo de caso. Conforme Leite (1997), a pesquisa bibliográfica consiste no levantamento de publicações já disponibilizadas em livros, artigos, jornais, sites entre outros, com a finalidade de conhecer as diferentes formas de contribuição científica sobre determinado assunto ou fenômeno.

O método de estudo de caso, segundo Máttar Neto (2002, p. 55) pode ser estatístico, “quando traz um conjunto de dados quantitativamente coletados e relacionados ou ainda, pode ser relato de pesquisa institucional, dentre outras tantas possibilidades”. Ainda conforme o autor, os estudos de caso têm algumas particularidades em comum como explicações complexas e holísticas de uma realidade, que englobam um grande conjunto de dados.

### 3.2 LOCAL DA PESQUISA

Esse estudo foi realizado no setor administrativo de um hospital situado na cidade de Içara - SC e teve por objetivo compreender a importância do desenvolvimento das competências, a fim de evitar o absenteísmo e rotatividade.

### 3.2 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO ALVO

Conforme Levin (1987); Marconi e Lakatos (1996), a população a ser pesquisada é determinada como o conjunto de pessoas que compartilham de, pelo menos, uma característica em comum.

Assim, o Quadro 2 apresenta uma síntese da estruturação da população-alvo conforme o objetivo geral traçado para este estudo.

Quadro 2 - Estruturação da população-alvo.

OBJETIVO GERAL	PERÍODO	EXTENSÃO	UNIDADE DE AMOSTRAGEM	ELEMENTO
Compreender a importância do desenvolvimento das competências dos	De setembro a outubro de 2017	Içara - SC	Instituição Hospitalar	Colaboradores e gestão

colaboradores de um hospital de Içara - SC, a fim de evitar o absenteísmo e rotatividade.				
---	--	--	--	--

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2017).

Deste modo, o presente estudo foi realizado no período de setembro a outubro de 2017, junto aos colaboradores dos setores: Clínica Médica, Centro Cirúrgico, Centro Obstétrico, Setor de Controle de Infecções e Pronto Socorro de um hospital do município de Içara -SC, a fim de fazer um levantamento sobre as causas da rotatividade (*turnover*) e absenteísmo e desenvolver competências que possam evitar o problema em questão no referido setor. A população de amostra desse estudo foi de 18 indivíduos que, por meio de um questionário, puderam responder as questões pertinentes ao tema.

### 3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

O escopo principal deste trabalho foi analisar as causas da rotatividade e absenteísmo nos setores: Clínica Médica, Centro Cirúrgico, Centro Obstétrico, Setor de Controle de Infecções e Pronto Socorro de um hospital da cidade de Içara -SC. Para tanto, foi aplicada a pesquisa quantitativa. O instrumento utilizado foi um questionário contendo 19 perguntas fechadas, que consiste, basicamente, no emprego da coleta de dados, junto aos setores. Segundo Barros e Lehfeld (1986), o questionário consiste em uma ferramenta de pesquisa que faz o levantamento e o registro de todas as informações que o pesquisador se propôs a buscar.

Este trabalho caracteriza-se, portanto, por dados primários, uma vez que a Instituição hospitalar pesquisada carece de um estudo a respeito da rotatividade e absenteísmo de seus colaboradores. Sendo assim, esta pesquisa torna-se extremamente relevante para que a Instituição tenha a oportunidade de conhecer melhor as causas que levam ao absenteísmo e a rotatividade, e posteriormente elaborar formas para solucionar este problema.

Segundo Webb (2004), os dados primários são aqueles que serão coletados e reunidos pelo pesquisador a fim de atender as necessidades de um

determinado projeto de pesquisa. Quanto aos dados secundários, são aqueles que já foram de fato pesquisados e que servirão de base para futuras pesquisas.

### 3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

Conforme o objetivo delineado pela pesquisadora, a abordagem quantitativa se faz necessária, devido à necessidade de se fazer um levantamento, junto aos colaboradores da instituição pesquisada, sobre a percepção destes em relação à rotatividade e absenteísmo. Para demonstração dos resultados, os mesmos foram representados por meio de gráficos e tabelas.



## **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A pesquisa realizada neste trabalho teve como objetivo geral compreender a importância do desenvolvimento das competências dos colaboradores de um hospital, a fim de evitar o absenteísmo e rotatividade.

As informações obtidas, resultantes da pesquisa, poderão ser utilizadas pela instituição nas tomadas de decisões e para qualquer modificação que eles acharem que se faça necessário.

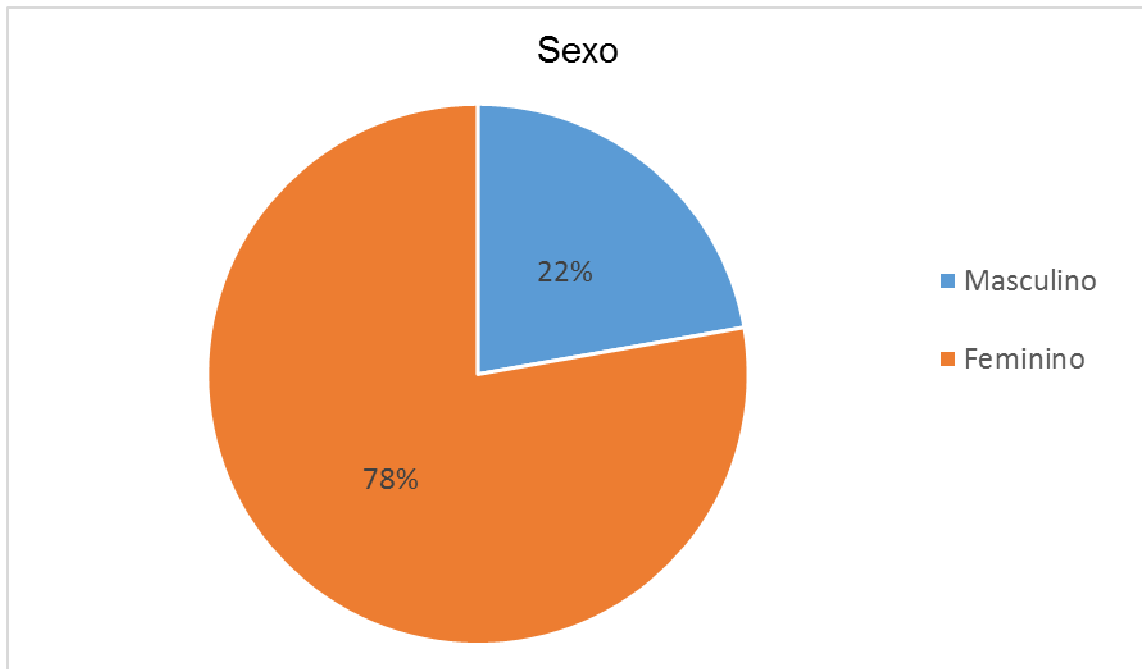
Para uma melhor compreensão e visualização dos resultados, foram utilizados gráficos e tabelas para cada uma das perguntas contidas no questionário. Abaixo são descritos os resultados obtidos junto aos colaboradores de um hospital do município de Içara – SC.

### **4.1 ANÁLISE DA PESQUISA QUANTITATIVA**

As informações obtidas com o questionário aplicado com os colaboradores e a entrevista realizada com a gestora do hospital, serão aqui demonstradas, sendo que os dados apresentados irão seguir a mesma sequência de perguntas do questionário realizado, abrangendo desde o perfil dos entrevistados até perguntas mais específicas sobre o tema.

### Questão 1 – Sexo dos pesquisados

Gráfico 1 - Sexo



Fonte: Dados da autora (2017).

Tabela 1 - Sexo

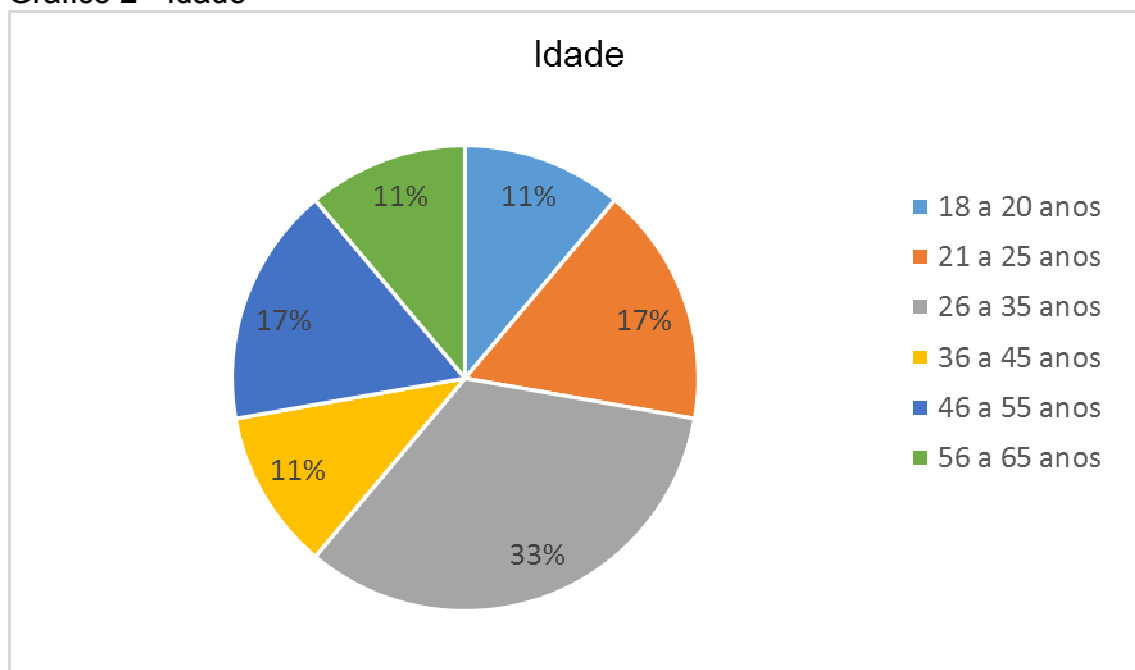
<b>Categorias</b>	<b>Respostas</b>
Masculino	4
Feminino	14

Fonte: Dados da autora (2017).

A primeira questão é pertinente à idade dos pesquisados. Constatou-se então que as mulheres são maioria representando 78% dos pesquisados e os homens 22%.

## Questão 2 – Idade dos pesquisados

Gráfico 2 - Idade



Fonte: Dados da autora (2017).

Tabela 2 - Idade

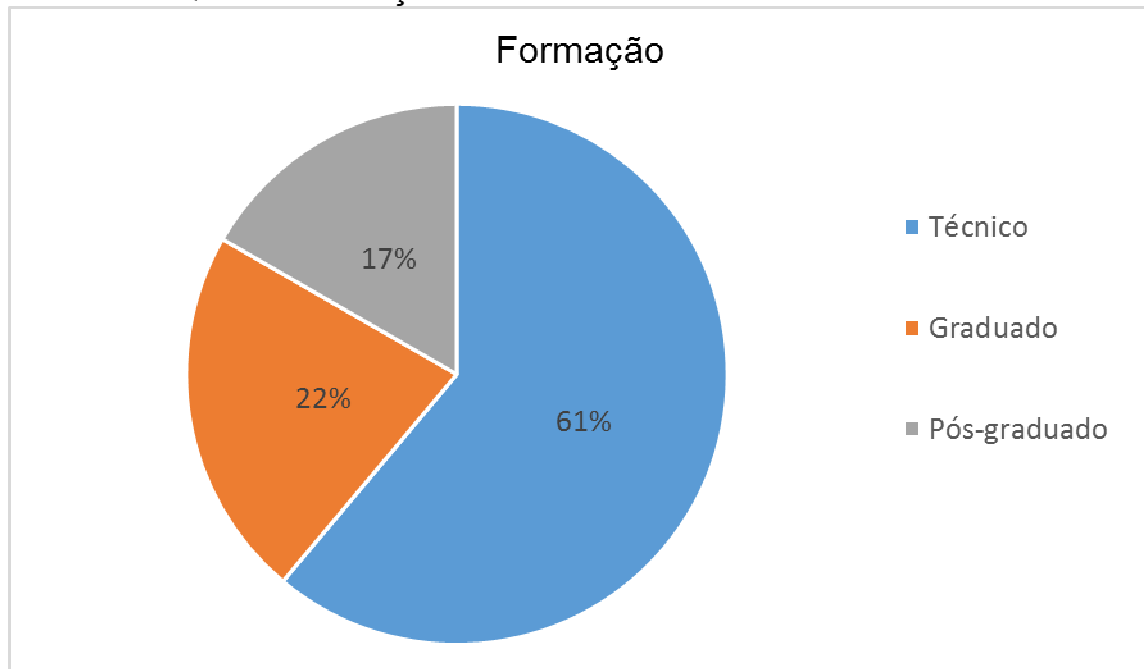
Categorias	Respostas
18 a 20 anos	2
21 a 25 anos	3
26 a 35 anos	6
36 a 45 anos	2
46 a 55 anos	3
56 a 65 anos	2

Fonte: Dados da autora (2017).

Quanto à idade dos colaboradores, a pesquisa aponta que a maioria é formada por indivíduos com idade entre 26 a 35 anos, perfazendo um total de 33%.

### Questão 3 – Formação dos pesquisados

Gráfico 3 – Qual sua formação?



Fonte: Dados da autora (2017).

Tabela 3 – Qual sua formação?

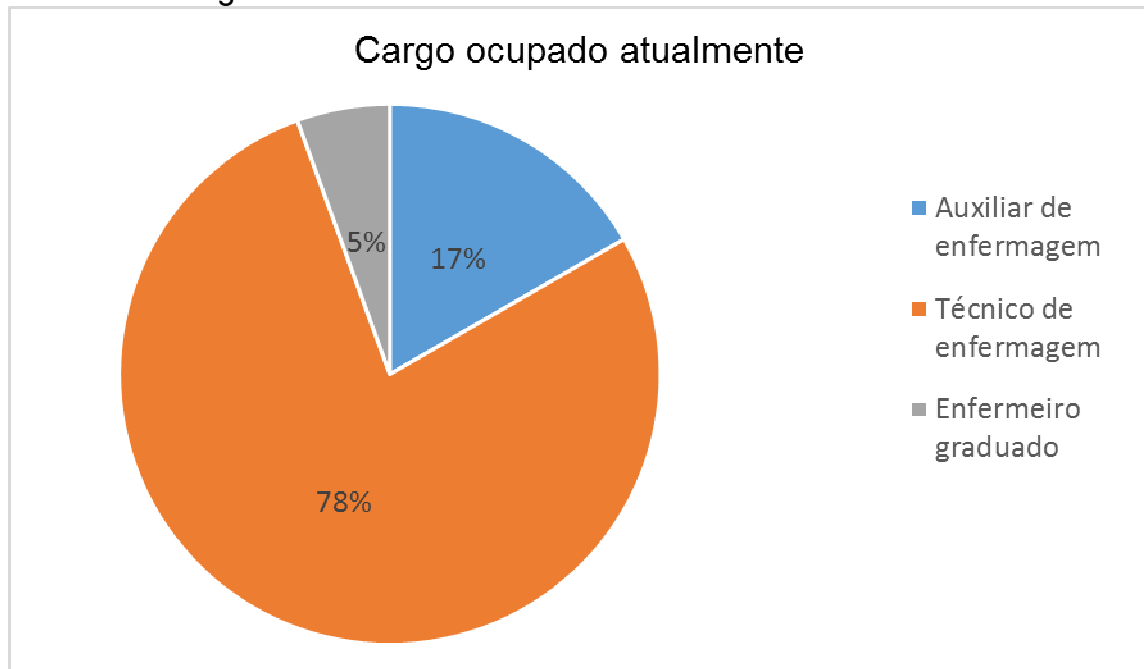
Categorias	Respostas
Auxiliar	
Técnico	11
Graduado	4
Pós-graduado	3
Mestrado	
Doutorado	
Nenhuma das anteriores	

Fonte: Dados da autora (2017).

No critério, formação, observou-se que 61% dos pesquisados são da área técnica, enquanto 22% são graduados e apenas 17% é pós-graduado.

#### Questão 4 – Qual cargo ocupa atualmente?

Gráfico 4 - Cargo



Fonte: Dados da autora (2017).

Tabela 4 - Cargo

Categorias	Respostas
Auxiliar de enfermagem	3
Técnico de enfermagem	14
Enfermeiro graduado	1
Enfermeiro com mestrado	
Nenhuma das anteriores	

Fonte: Dados da autora (2017).

De acordo com o Gráfico 4, constata-se que o cargo predominante é o de técnico em enfermagem, com 78% dos pesquisados. Em seguida vem auxiliar de enfermagem com 17% e enfermeiro graduado com 5%.

### Questão 5 – Qual o tempo de experiência na empresa?

Gráfico 5 - Tempo de experiência na empresa



Fonte: Dados da autora (2017).

Tabela 5 - Tempo de experiência na empresa

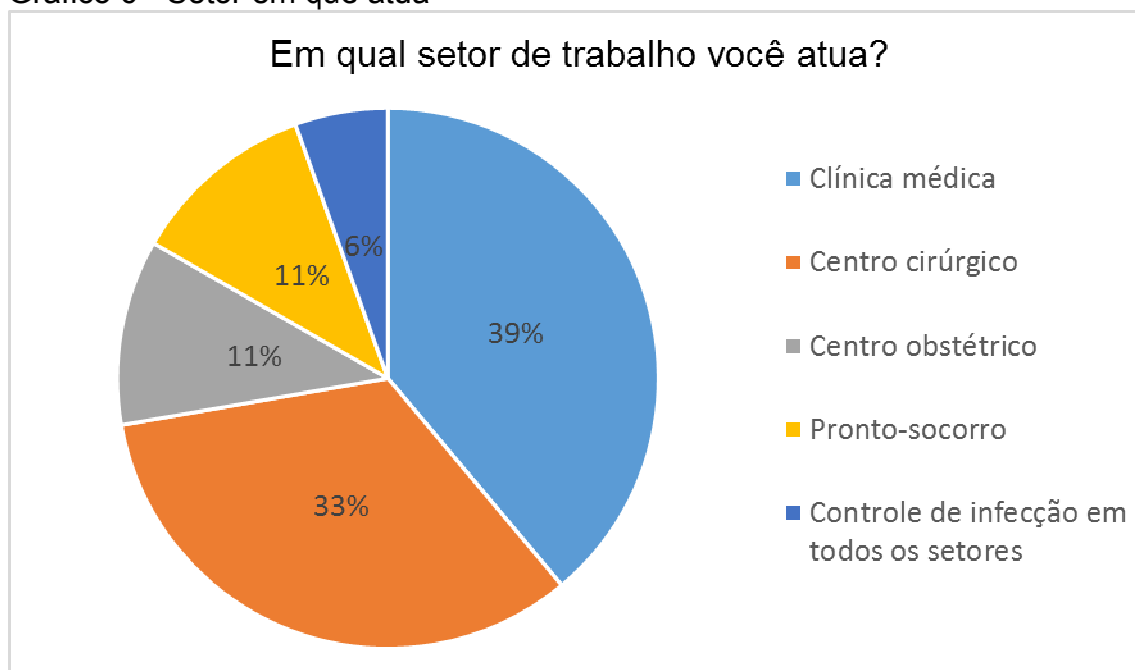
Categorias	Respostas
Até 1 ano	4
1 a 3 anos	5
3 a 5 anos	3
5 a 10 anos	1
Mais de 10 anos	5

Fonte: Dados da autora (2017).

Em relação ao tempo de experiência na empresa, o Gráfico 5 aponta que 28% estão na instituição por um período de mais de 10 anos. Outros 28% de 1 a 3 anos, 22% até 1 ano, 17% de 3 a 5 anos e 5% de 5 a 10 anos. Observa-se, portanto que os dois maiores índices são de colaboradores que estão na instituição por um período de maior e menor tempo.

### Questão 6 – Em qual setor você atua?

Gráfico 6 - Setor em que atua



Fonte: Dados da autora (2017).

Tabela 6 – Setor em que atua

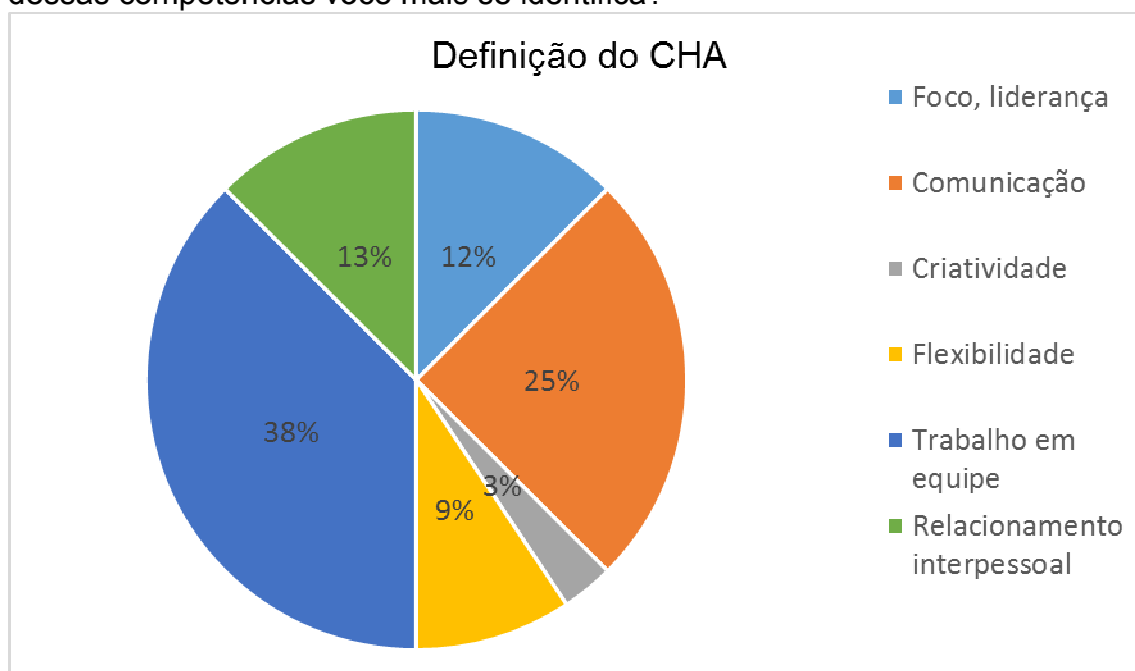
Categorias	Respostas
UTI	
Clínica médica	7
Centro cirúrgico	6
Centro obstétrico	2
Pronto-socorro	2
CME	
Controle de infecção em todos os setores	1

Fonte: Dados da autora (2017).

O Gráfico 6 mostra que 39% dos funcionários trabalham na Clínica Médica, 33% no Centro Cirúrgico, 11% no Centro Obstétrico, 11% no Pronto Socorro e 6% no Centro de Controle de infecções,

**Questão 7 - Definição do (CHA), onde C = conhecimento: é o saber (noções técnicas, experiência na área de atuação, empreendedorismo etc.); H = habilidade: é o saber fazer (liderar, gerenciar conflito, comunicação, poder da oratória etc.); A = atitude: é o querer fazer (empatia, bom humor, criatividade, concentração, entre outros). Com quais dessas competências você mais se identifica?**

**Gráfico 7 - Definição de Conhecimento, Habilidade e Atitude (CHA): com quais dessas competências você mais se identifica?**



Fonte: Dados da autora (2017).

**Tabela 7 - Definição de Conhecimento, Habilidade e Atitude (CHA): com quais dessas competências você mais se identifica?**

<b>Categorias</b>	<b>Respostas</b>
Foco, liderança	4
Comunicação	8
Criatividade	1
Flexibilidade	3
Trabalho em equipe	12
Relacionamento interpessoal	4

Fonte: Dados da autora (2017).

Conforme gráfico 7, quanto à definição do CHA, observou-se que as prioridades dos colaboradores são trabalho em equipe (38% de respostas), comunicação (25% de respostas), relacionamento interpessoal (13% de respostas) e foco, liderança (12% de respostas).



### Questão 8 – Ferramentas que você usa para desenvolver o feedback comunicação interna

Gráfico 8 - Quais dessas ferramentas você utiliza dentro da empresa para desenvolver o feedback comunicação interna (elogios, sugestões, reclamações, críticas)?



Fonte: Dados da autora (2017).

Tabela 8 - Quais dessas ferramentas você utiliza dentro da empresa para desenvolver o feedback comunicação interna (elogios, sugestões, reclamações, críticas)?

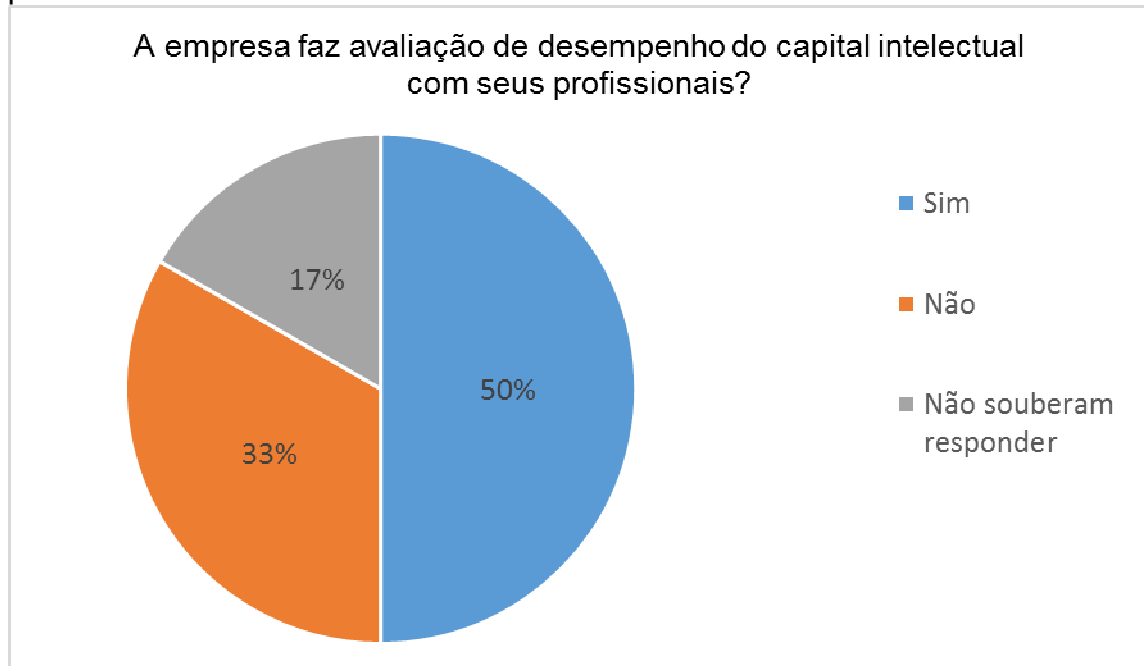
Categorias	Respostas
Formulário	1
E-mail	
Boca a boca	6
Reuniões	15
Palestras	3
Mural	3
Caixa de sugestão	
Videoconferência	
Outros	1

Fonte: Dados da autora (2017).

O gráfico 8 informa que os funcionários utilizam como ferramentas de feedback, com maior frequência: reuniões (52% de respostas), boca a boca (21% de respostas), palestras (10% de respostas) e mural (10% de respostas).

### Questão 9 – A empresa faz avaliação de desempenho do capital intelectual com seus profissionais?

Gráfico 9 - A empresa faz avaliação de desempenho do capital intelectual com seus profissionais?



Fonte: Dados da autora (2017).

Tabela 9 - A empresa faz avaliação de desempenho do capital intelectual com seus profissionais?

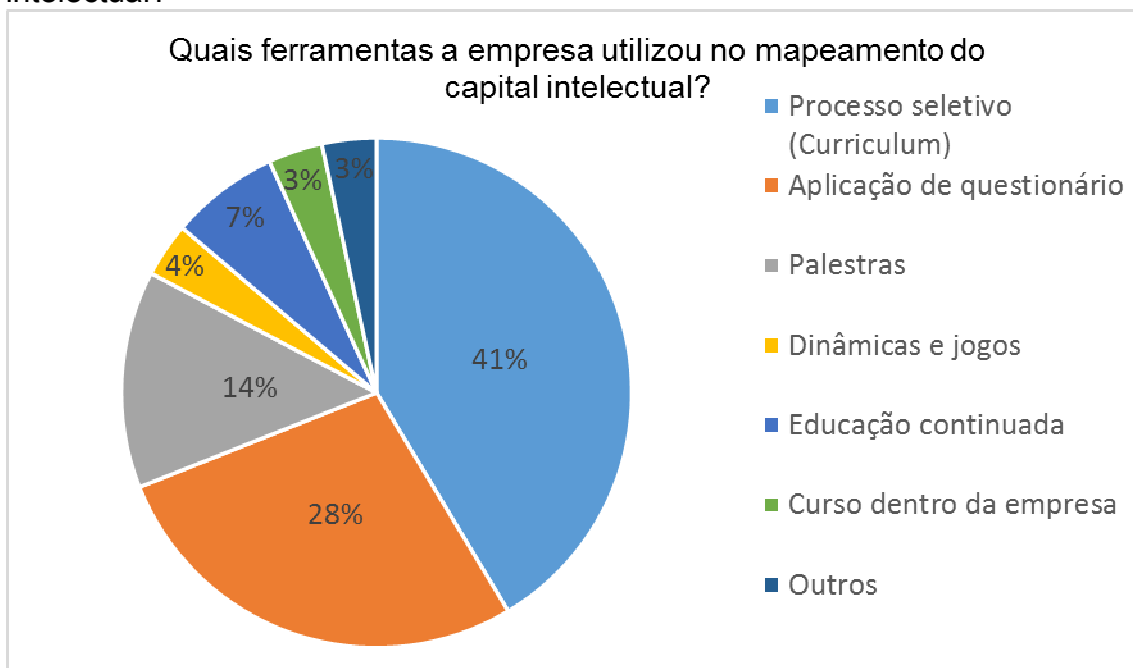
<b>Categorias</b>	<b>Respostas</b>
Sim	9
Não	6
Não souberam responder	3

Fonte: Dados da autora (2017).

Quanto à realização de avaliação de desempenho do capital intelectual (gráfico 9), 50% dos entrevistados responderam que são avaliados, ao passo que 33% disseram que não, e 17% não souberam responder. Isto aponta que as empresas estão buscando explorar melhor a capacidade de seus funcionários.

### Questão 10 – Ferramentas utilizadas pela empresa no mapeamento do capital intelectual.

Gráfico 10 - Quais ferramentas a empresa utilizou no mapeamento do capital intelectual?



Fonte: Dados da autora (2017).

Tabela 10 - Quais ferramentas a empresa utilizou no mapeamento do capital intelectual?

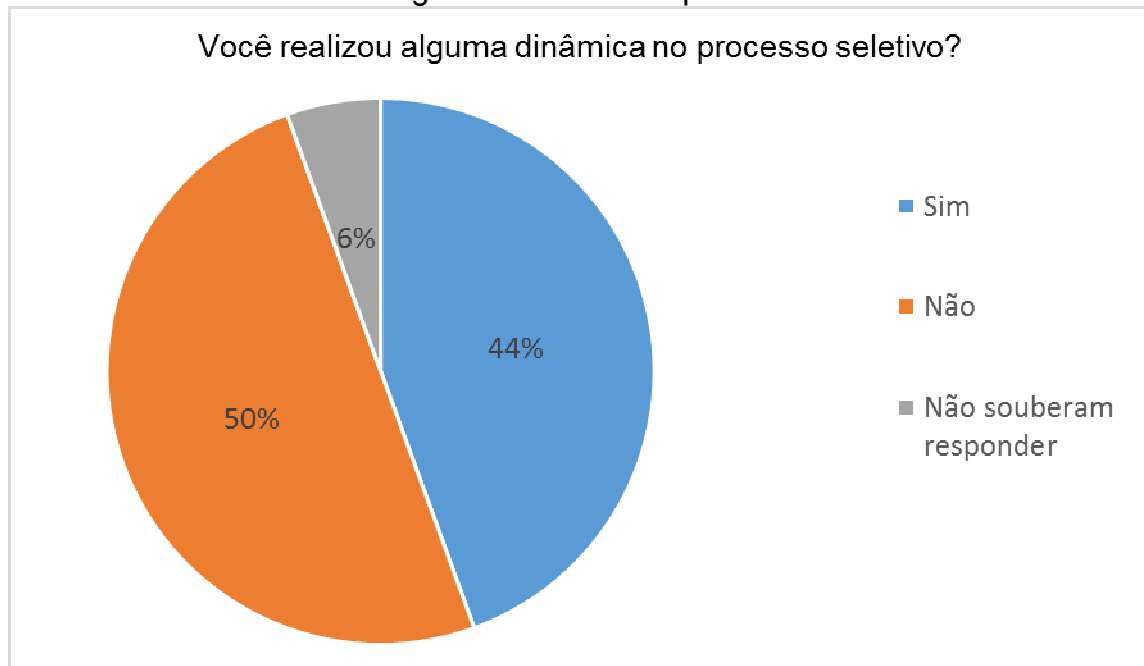
<b>Categorias</b>	<b>Respostas</b>
Processo seletivo (Curriculum)	12
Aplicação de questionário	8
Palestras	4
Dinâmicas e jogos	1
Educação continuada	2
Curso dentro da empresa	1
Curso à distância	
Outros	1

Fonte: Dados da autora (2017).

Segundo as respostas dos entrevistados, representadas pelo gráfico 10, as empresas fizeram uso das seguintes ferramentas para mapeamento do capital intelectual: processo seletivo (curriculum) (41%), aplicação de questionário (28%), palestras (14%), educação continuada (7%), dinâmicas e jogos (4%), curso dentro da empresa (3%) e outras ferramentas (3%).

### Questão 11 – Dinâmica no processo seletivo

Gráfico 11 - Você realizou alguma dinâmica no processo seletivo?



Fonte: Dados da autora (2017).

Tabela 11 - Você realizou alguma dinâmica no processo seletivo?

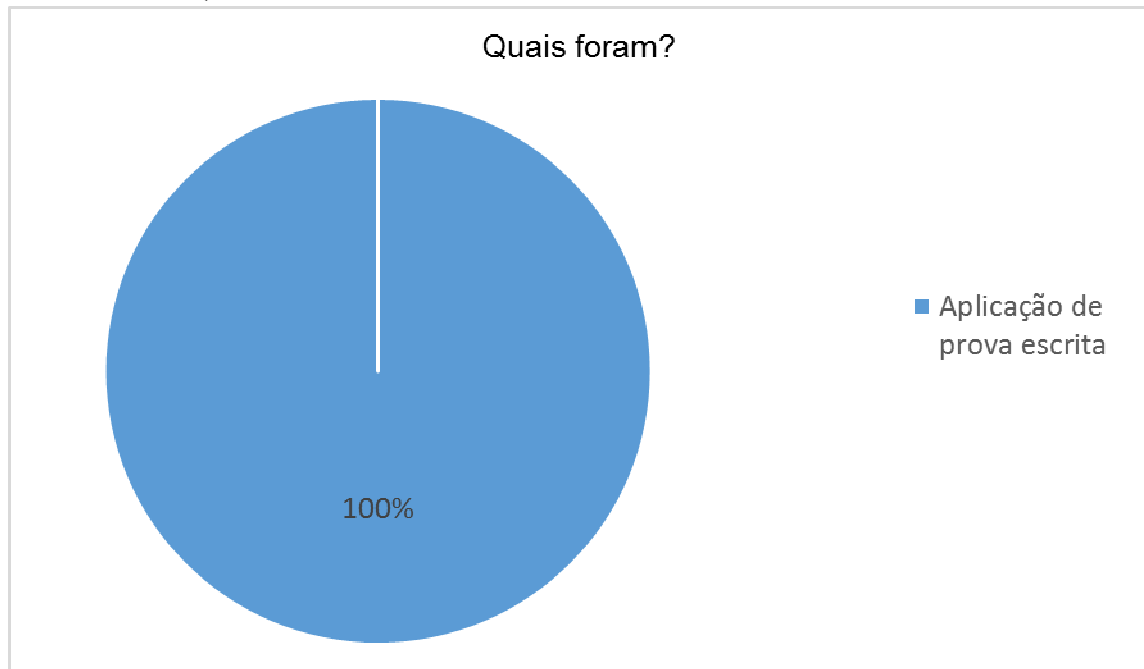
<b>Categorias</b>	<b>Respostas</b>
Sim	8
Não	9
Não souberam responder	1

Fonte: Dados da autora (2017).

Quanto à realização de alguma dinâmica no processo seletivo, 50% afirmam não terem realizado nenhuma dinâmica, 44% assinalaram que sim e 6% não souberam responder. Constatase, portanto, que a instituição carece de normas mais eficazes na questão de processo seletivo, pois a regra quanto às dinâmicas deveria contemplar todos os candidatos à vaga.

### Questão 12 – Quais foram?

Gráfico 12 - Quais foram?



Fonte: Dados da autora (2017).

Tabela 12 - Quais foram?

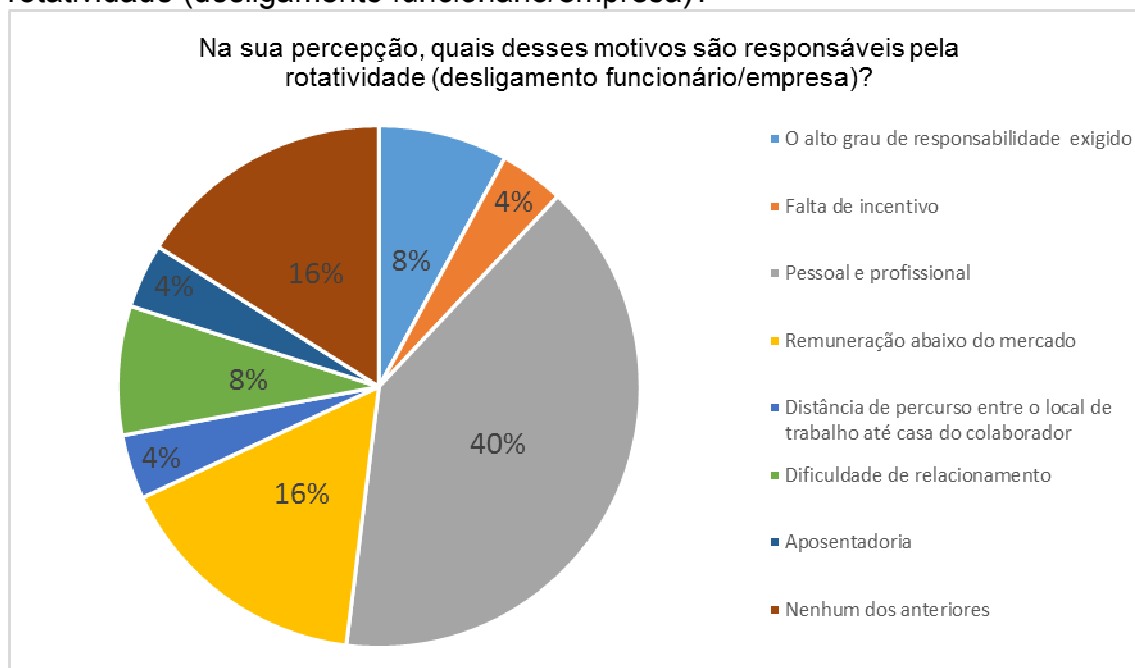
Categorias	Respostas
Jogos	
Questionários	
Aplicação de prova escrita	8
Aplicação de prova oral	
Outros	

Fonte: Dados da autora (2017).

Apenas 8 colaboradores participaram de uma prova escrita, os demais não haviam realizado nenhuma atividade de processo seletivo, conforme indica o Gráfico 11.

### Questão 13 – Percepção dos colaboradores sobre os motivos responsáveis pela rotatividade.

Gráfico 13 - Na sua percepção, quais desses motivos são responsáveis pela rotatividade (desligamento funcionário/empresa)?



Fonte: Dados da autora (2017).

Tabela 13 - Na sua percepção, quais desses motivos são responsáveis pela rotatividade (desligamento funcionário/empresa)?

Categorias	Respostas
O alto grau de responsabilidade exigido	2
Falta de incentivo	1
Pessoal e profissional	10
Remuneração abaixo do mercado	4
Distância de percurso entre o local de trabalho até casa do colaborador	1
Falta de treinamento adequado	
Má qualidade do ambiente de trabalho	
Dificuldade de relacionamento	2
Aposentadoria	1
Desligou-se da empresa para morar fora	
Nenhum dos anteriores	4

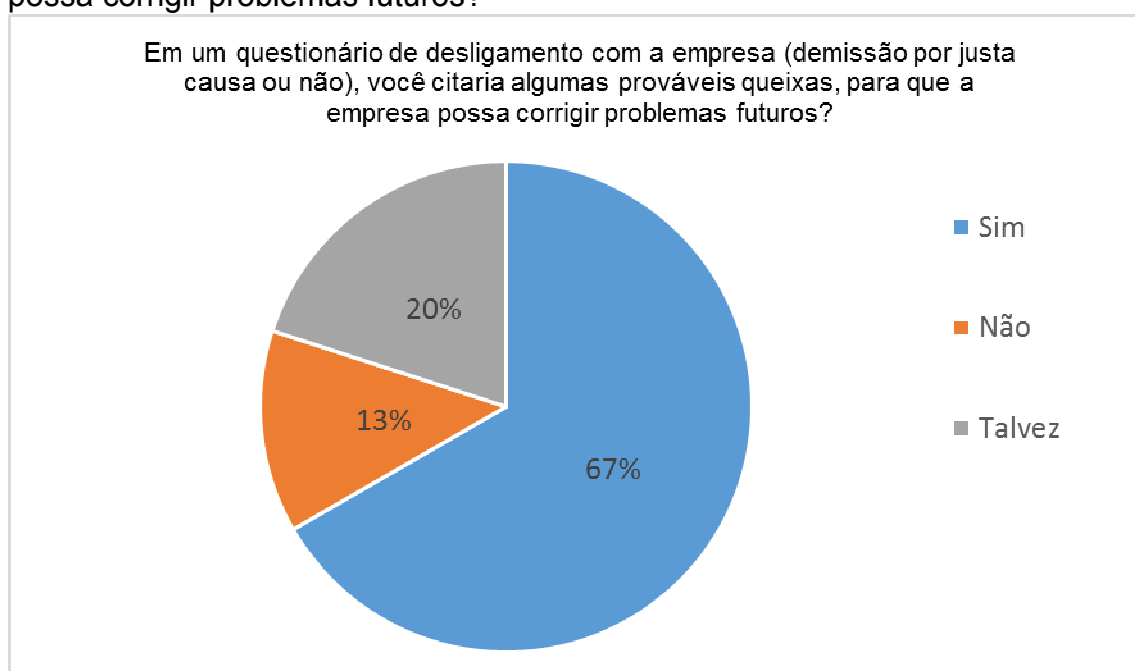
Fonte: Dados da autora (2017).

Quanto aos motivos responsáveis pela rotatividade, 40% dos colaboradores responderam que se trata de aspectos pessoais e profissionais, 16% alegam que é por causa da remuneração abaixo do mercado, 16% também concordam que nenhuma das opções se aplica, 8% alegam que é devido ao alto grau de responsabilidade exigido, outros 8% falam que é por causa da dificuldade de

relacionamento, 4% afirmam que é devido à falta de incentivo, também 4% responderam que é por causa da distância de percurso entre o local de trabalho e a residência do colaborador e, por fim, 4% alegam com fator de rotatividade, a aposentadoria.

**Questão 14 - Em um questionário de desligamento com a empresa (demissão por justa causa ou não), você citaria algumas prováveis queixas, para que a empresa possa corrigir problemas futuros?**

Gráfico 14 - Em um questionário de desligamento com a empresa (demissão por justa causa ou não), você citaria algumas prováveis queixas, para que a empresa possa corrigir problemas futuros?



Fonte: Dados da autora (2017).

Tabela 14 - Em um questionário de desligamento com a empresa (demissão por justa causa ou não), você citaria algumas prováveis queixas, para que a empresa possa corrigir problemas futuros?

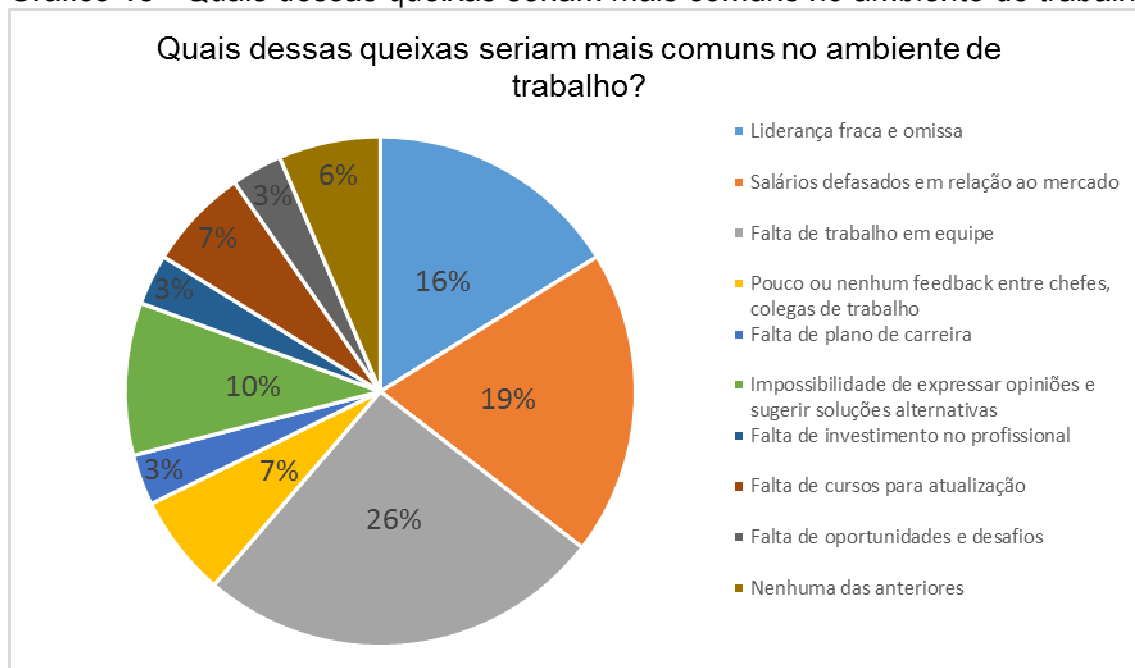
Categorias	Respostas
Sim	10
Não	2
Talvez	3

Fonte: Dados da autora (2017).

O Gráfico 14 verifica-se que a maioria (67%) citaria as prováveis queixas como o objetivo de sanar os problemas que possam a vir ocorrer. Já 13% respondeu que não e 20% talvez citasse alguns problemas.

### Questão 15 – Queixas mais comuns no ambiente de trabalho.

Gráfico 15 - Quais dessas queixas seriam mais comuns no ambiente de trabalho?



Fonte: Dados da autora (2017).

Tabela 15 - Quais dessas queixas seriam mais comuns no ambiente de trabalho?

Categorias	Respostas
Liderança fraca e omissa	5
Salários defasados em relação ao mercado	6
Falta de trabalho em equipe	8
Pouco ou nenhum feedback entre chefes, colegas de trabalho	2
Estar trabalhando fora de sua área de formação	
Falta de plano de carreira	1
Impossibilidade de expressar opiniões e sugerir soluções alternativas	3
Falta de investimento no profissional	1
Falta de cursos para atualização	2
Falta de oportunidades e desafios	1
Nenhuma das anteriores	2

Fonte: Dados da autora (2017).

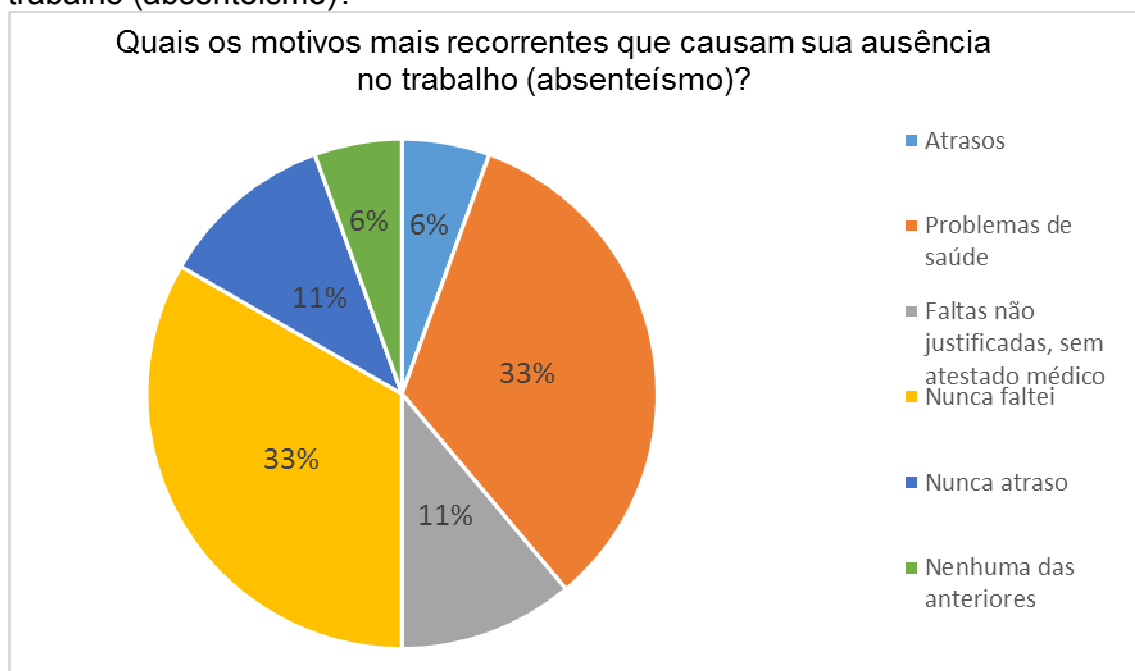
Quanto às queixas mais comuns, 26% dos colaboradores respondeu que falta trabalho em equipe, 19% alegam que é o salário defasado, 16% que a liderança é fraca e omissa, 7% alegou que quase não há feedback entre chefia e colaboradores, 10% assinalaram a impossibilidade de expressar opiniões e sugerir soluções alternativas, 7% dizem que é por falta de cursos para a atualização, 6% alegam que nenhuma das alternativas se aplica e o restante (9%) se dividem entre



falta de plano de carreira, falta de investimento profissional e falta de oportunidades e desafios.

### Questão 16 – Motivos mais recorrentes que causam ausência no trabalho

Gráfico 16 - Quais os motivos mais recorrentes que causam sua ausência no trabalho (absenteísmo)?



Fonte: Dados da autora (2017).

Tabela 16 - Quais os motivos mais recorrentes que causam sua ausência no trabalho (absenteísmo)?

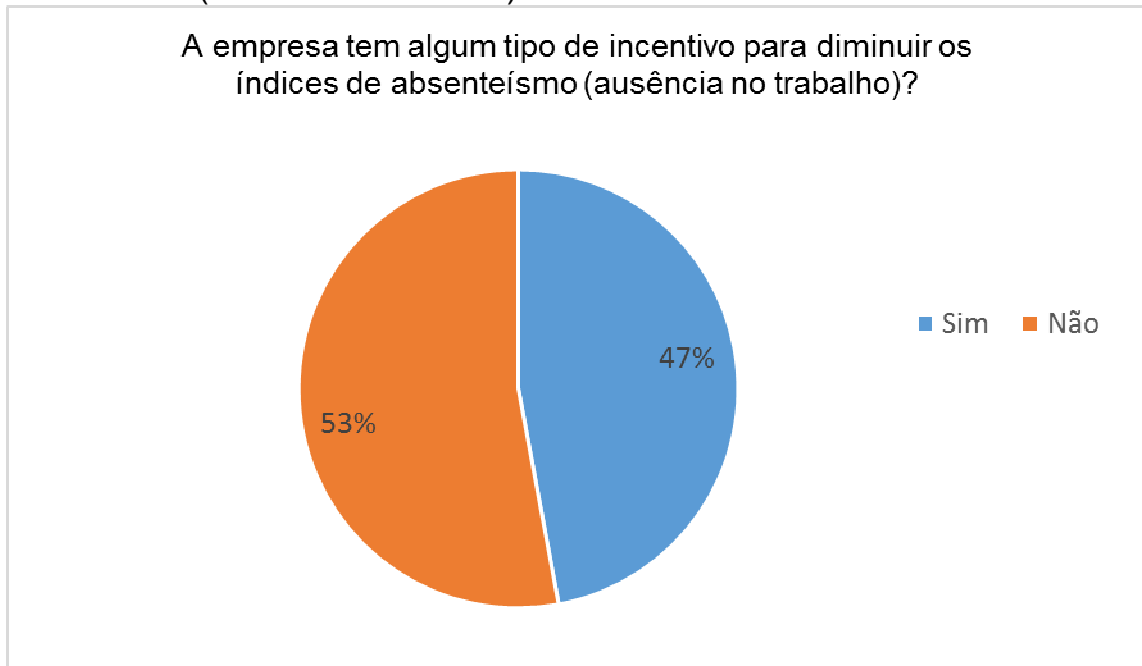
Categorias	Respostas
Atrasos	1
Problemas de saúde	6
Licença-maternidade	
Faltas não justificadas, sem atestado médico	2
Faltas justificadas com atestado médico	
Não consegue cumprir a carga horária	
Nunca faltei	6
Nunca atraso	2
Nenhuma das anteriores	1

Fonte: Dados da autora (2017).

Conforme o Gráfico 16, 33% alegam problema de saúde, outros 33% dizem nunca terem faltado, 11% faltas não justificadas sem atestado médico, 11% responderam que nunca atrasaram, 6% por atraso e outros 6% alegam que nenhuma das alternativas se aplica.

**Questão 17 - A empresa tem algum tipo de incentivo para diminuir os índices de absenteísmo?**

Gráfico 17 - A empresa tem algum tipo de incentivo para diminuir os índices de absenteísmo (ausência no trabalho)?



Fonte: Dados da autora (2017).

Tabela 17 - A empresa tem algum tipo de incentivo para diminuir os índices de absenteísmo (ausência no trabalho)?

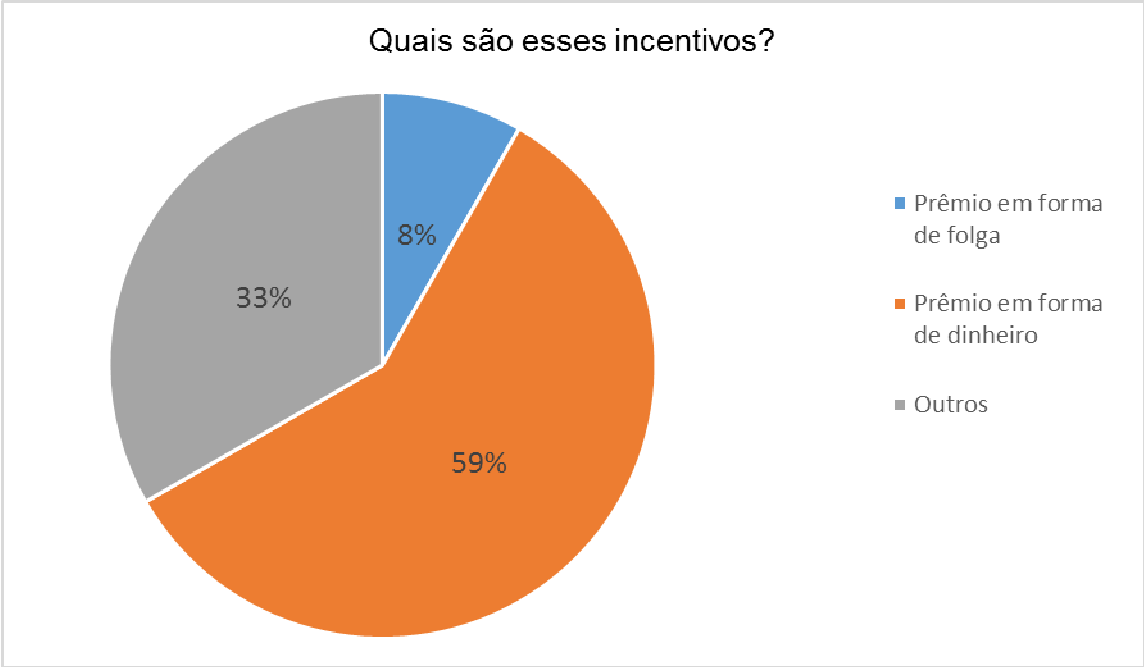
<b>Categorias</b>	<b>Respostas</b>
Sim	8
Não	9

Fonte: Dados da autora (2017).

De acordo com o Gráfico 17, 53% responderam que não e 47% alegam que sim.

Questão 18 – Quais são esses incentivos?

Gráfico 18 - Quais são esses incentivos?



Fonte: Dados da autora (2017).

Tabela 18 - Quais são esses incentivos?

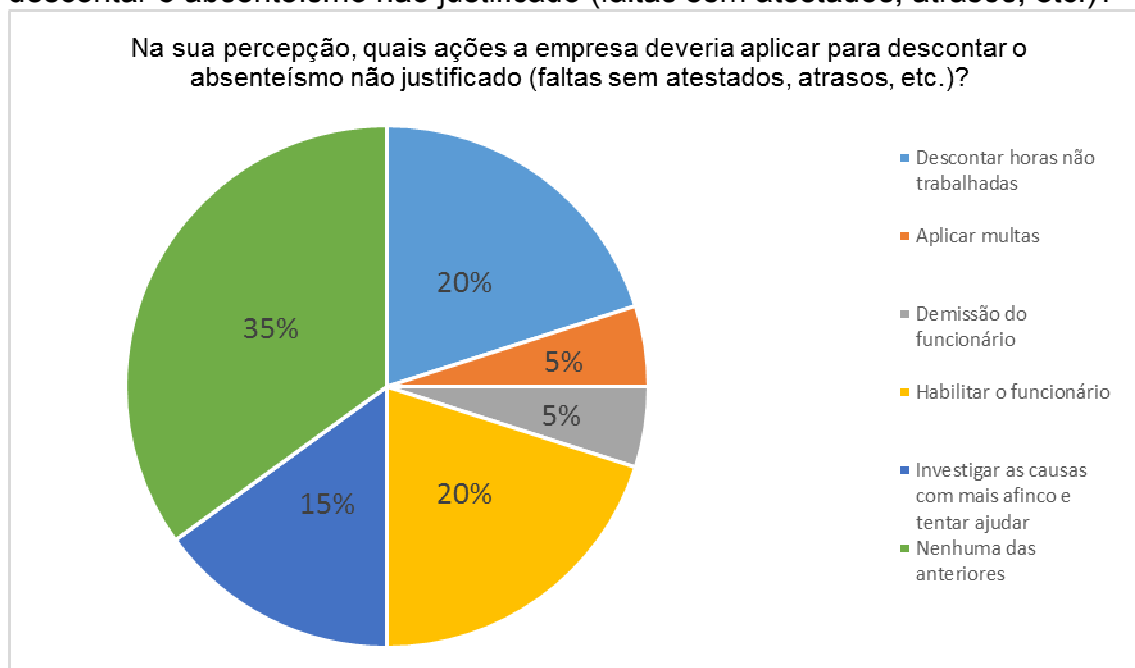
Categorias	Respostas
Cestas básicas	
Prêmio em forma de folga	1
Prêmio em forma de dinheiro	7
Buffet especial	
Outros	4

Fonte: Dados da autora (2017).

Em relação aos incentivos, 59% responderam que recebem prêmio em forma de dinheiro, 8% alegam serem premiados com folga e 33% com outros incentivos.

**Questão 19 - Na sua percepção, quais ações a empresa deveria aplicar para descontar o absenteísmo não justificado?**

Gráfico 19 - Na sua percepção, quais ações a empresa deveria aplicar para descontar o absenteísmo não justificado (faltas sem atestados, atrasos, etc.)?



Fonte: Dados da autora (2017).

Tabela 19 - Na sua percepção, quais ações a empresa deveria aplicar para descontar o absenteísmo não justificado (faltas sem atestados, atrasos, etc.)?

Categorias	Respostas
Descontar horas não trabalhadas	4
Aplicar multas	1
Gancho	
Demissão do funcionário	1
Habilitar o funcionário	4
Investigar as causas com mais afinco e tentar ajudar	3
Nenhuma das anteriores	7

Fonte: Dados da autora (2017).

Quanto às ações que a empresa deveria aplicar para descontar o absenteísmo não justificado, 20% dos pesquisados respondeu que deveria descontar horas não trabalhadas, outros 20% alegaram que deveria habilitar o funcionário, 15% acha que as causas deveriam ser investigadas com mais afinco, 5% aplicar multas, também 5% falam que o colaborador deveria ser demitido e, por fim, 35% alegam que as alternativas não se aplicam.

## 4.2 ANÁLISE DA PESQUISA QUALITATIVA

Em uma entrevista realizada com a gestora do hospital, utilizando o gravador de voz do celular obteve-se os seguintes relatos (transcritos de maneira integral e com o total consentimento da entrevistada), conforme mostra o Quadro 3:

Quadro 3 – Entrevista com a Gestora do Hospital

Pesquisadora	Gestora
As técnicas utilizadas pela empresa para o processo de seleção e recrutamento são interno, externo ou misto?	Na verdade é assim, quando tem uma parte interna a gente vai...a gente tenta reaproveitar os profissionais de dentro.
Para a Empresa quais as competências são essenciais aos seus profissionais e ou futuros profissionais que possam ser contratados?	Bom! Primeiro de tudo, como vou dizer! Ele tem que ser competente na área em qual ele executa né? Ele tem que ter competência, tanto de conhecimentos técnico como científico. Competência é a técnica, da pessoa né? A pessoa tem que estar capacitada e competente para executar aquela atividade, até porque o hospital é um diferencial. No hospital a gente lida com pessoas, então quando a gente lida com pessoas não se pode errar. Tu errou, tu perdeu um paciente. O princípio é ter a competência técnica e o cuidado com o indivíduo, porque eu posso ter a competência e não ter a experiência, isso não significa que a pessoa que se formou agora, não tenha a competência, ela tem!! Ela não vai ter a experiência, a experiência ela pega no trabalho dela.
A empresa faz a avaliação de desempenho do capital intelectual com os colaboradores?	É realizada uma prova, depois tem uma entrevista hoje o hospital não tem uma psicóloga, que antes também passava por um psicólogo, na verdade isso é fundamental, é feito é chamada a enfermeira de cada setor, ah eu preciso para a clínica médica a enfermeira participa do processo seletivo, eu como gerente de enfermagem e o RH, a gente faz a prova escrita, depois a gente faz uma entrevista com o funcionário e contrata o funcionário depende da condição dele.
Qual o grau de satisfação entre as competências essenciais necessárias para empresa e as desenvolvidas pelos profissionais?	Nem Sempre! Nem sempre! As vezes aquele profissional que tu contrata, se, saiu bem não prova, na entrevista, mas na hora que vai para assistência não é o esperado. Então hoje em dia, o mercado de trabalho está colocando profissionais com uma qualidade inferior. A gente vê o profissional antigo e os profissionais que estão no mercado hoje de trabalho, eles estão vindo sem o conhecimento básico. Então hoje em dia que está fazendo também uma grande rotatividade de funcionário de contratação é a falta de conhecimento.
Quais as ações que a empresa utiliza para identificar e amenizar as causas da rotatividade?	Quando a gente faz o processo seletivo, tentamos classificar melhor. Quando a gente fica com dúvida daquele profissional a gente chama para uma nova entrevista com outros profissionais pra tirar as dúvidas e pra evitar a rotatividade.
Quais as causas da rotatividade, que são mais comuns no hospital?	São justificadas por doença, ou seja, afastamento por motivo de doença.
Que setor do hospital ocorre com maior frequência o absenteísmo e o turnover?	Eu não tenho um setor determinado. É uma rotatividade é tipo assim, em 2 meses o profissional que está na clínica médica, no outro mês pode estar na maternidade para fazer as férias de outro colega, podendo continuar por mais 2 meses nesse setor.
Qual o percentual médio de Rotatividade?	Não soube responder e ficou de mandar a resposta

	por e-mail, fato esse que não aconteceu.
Por quais motivos, na visão da empresa, mais ocorrem a rotatividade?	Talvez pelo fato de não ter um psicólogo no hospital... ajudaria bastante se tivesse. Quem faz o processo então é a enfermagem e o RH, e a gente faz o que pode. Mas acho que isso, a partir da gestão, é uma grande falha pois poderia talvez amenizar parte da contratação de funcionários e da rotatividade.
Na questão do transporte, você acha difícil as pessoas se locomoverem para chegar até o trabalho?	A maioria dos profissionais tem condução própria, e os que não tem o hospital fornece vale transporte.
O local mais longe seria Criciúma e Rincão ou existe lugares mais afastado?	Tenho funcionário que vem de Araranguá e de Urussanga, esses vêm com condução própria.
A respeito de benefícios, os funcionários estão satisfeitos? Tipo plano de saúde, salário dentro do mercado? Existe recompensas? Plano de carreira?	O hospital não tem plano de carreira, acho que quanto a isso ninguém está satisfeito. O profissional se qualifica, mas, não tem um crescimento de salário só de conhecimento mesmo. Então na verdade assim, todo enfermeiro se se dispõem a pagar para ter o conhecimento né?!, mas assim, se você tiver várias qualificações isso não vai aumentar seu salário. A gente tem um grande parceiro que é a UNESC, que sempre ajuda a gente nos treinamentos do hospital, aí quando a gente precisa de alguma qualificação, eles mandam professores, palestrantes, então a UNESC é bem parceira do hospital São Donato.
Quais ferramentas que a empresa usa para medir e fazer o acompanhamento do absenteísmo?	Pela técnica de segurança do trabalho. Ela, na verdade faz junto com a enfermeira da <b>CCIH</b> (Comissão de Controle de Infecção Hospitalar). Ela faz um gráfico de quantos foram, e quais as causas, que vai junto com os atestados. Ela faz também, porque estão pegando quantos atestados, o porquê desse atestado. A técnica responsável faz também quanto aos supérfluos cortantes, até pra gente dar o treinamento a respeito daquela dificuldade que a gente está tendo, se por falta do <b>IPEI</b> ou se não foi fornecido o IPEI, ou porque o funcionário tá mal instruído (educação continuada). Então investimos naquela dificuldade.
O acompanhamento do absenteísmo de que forma é feita, mês a mês? Como é feito esse acompanhamento?	Não, eu não lembro certinho, não sei se é a 3 ou 4 meses que elas fazem o acompanhamento.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

De acordo com a entrevista realizada com a gestora do hospital, observou-se que o recrutamento interno também é utilizado pela instituição, pois é uma forma de reaproveitar seus funcionários para outras funções, tendo em vista que o recrutamento externo gera despesas. Na percepção de Marras (2000), a rotatividade demanda procedimentos de contratação que resultam em custos para a empresa, é o caso do recrutamento.

Outra questão observada é a das competências, conforme relato da Gestora, *“competência é a técnica da pessoa... A pessoa tem que estar capacitada e competente para executar aquela atividade, até porque o hospital é um diferencial. No hospital a gente lida com pessoas [...]. O princípio é ter a competência técnica e o cuidado com o indivíduo, porque eu posso ter a competência e não ter a experiência, isso não significa que a pessoa que se formou agora, não tenha a competência, ela tem!! Ela não vai ter a experiência, a experiência ela pega no*

*trabalho dela*”. Na visão da entrevistada, ter competência não é a mesma coisa que ter experiência. Assim, o colaborador precisa atuar na área para poder adquiri-la. Para Rabaglio (2001), competência se traduz em um conjunto de conhecimentos, aptidões e comportamentos correlacionados que podem ser aprimorados por meio de capacitação e desenvolvimento.

Nesse sentido, o treinamento contínuo desses colaboradores teria um impacto positivo para a empresa, pois é também através dele que se tem profissionais capacitados. Corroborando Chiavenato (2006) ao afirmar que o treinamento é uma forma eficiente de agregar valor às pessoas, à empresa e aos clientes, pois o colaborador precisa buscar novos conhecimentos e aperfeiçoar-se para atender melhor ao mercado.

Sobre avaliação de desempenho, a Gestora relata que é realizada uma prova e em seguida uma entrevista. Porém, se ressentiu pelo fato de o hospital não ter os serviços de psicologia. Segundo ela, *“um psicólogo seria fundamental”*, pois o processo seletivo, para o seu setor, é feito por ela em conjunto com o RH da empresa.

Quanto às competências essenciais, a entrevistada salienta que atualmente o mercado está apresentando profissionais com qualidade inferior. Segundo ela, *“a gente vê o profissional antigo e os profissionais que estão no mercado hoje de trabalho, eles estão vindo sem o conhecimento básico. Então hoje em dia que está fazendo também uma grande rotatividade de funcionários de contratação é a falta de conhecimento”*. De acordo com Green (2000), as competências são essenciais para que a organização se mantenha no mercado competitivo, pois são compostas de conhecimentos técnicos e habilidades que provocam impacto em produtos e serviços diversos.

Em relação às causas mais comuns de rotatividade no hospital, a Gestora cita o afastamento por motivo de doença e destaca que para identificar os problemas com rotatividade, desde o processo seletivo já é feita uma avaliação nesse sentido: *“quando a gente fica com dúvida daquele profissional a gente chama para uma nova entrevista com outros profissionais pra tirar as dúvidas e pra evitar a rotatividade”*. Também explica que o absenteísmo não se configura em um setor específico, pelo fato de haver uma rotatividade de colaboradores de um setor para o outro: *“é uma rotatividade é tipo assim, em 2 meses o profissional que está na clínica médica, no*

*outro mês pode estar na maternidade para fazer as férias de outro colega, podendo continuar por mais 2 meses nesse setor”.*

Sobre a existência de benefícios, e a satisfação dos funcionários em relação aos mesmos, a entrevistada ressalta que *“o hospital não tem plano de carreira, acho que quanto a isso ninguém está satisfeito. O profissional se qualifica, mas, não tem um crescimento de salário só de conhecimento mesmo”*. Segundo Quége (2008), as relações hierárquicas sem qualidade e a falta de incentivos e benefícios são os principais motivos que impulsionam a rotatividade. Corroborando Chiavenato (2006), ao afirmar que dentre os principais fatores que contribuem para a rotatividade, estão a política salarial, política de benefícios; condições físicas e condições ambientais de trabalho, relacionamento humano e cultura organizacional.

Por fim, no que se refere às ferramentas utilizadas para medir e fazer o acompanhamento do absenteísmo, verificou-se que o trabalho é realizado pela técnica de segurança do trabalho junto com a enfermeira da **CCIH** (Comissão de Controle de Infecção Hospitalar). É feito um gráfico de quantos casos, quais as causas, e as informações vão junto com os atestados. A empresa também não faz o acompanhamento mensal do absenteísmo, sendo o mesmo feito num intervalo de 3 a 4 meses.

Observa-se, portanto, que a empresa está longe do ideal para ter um bom controle sobre o absenteísmo e a rotatividade. Faltam profissionais capacitados na área de recursos humanos, por exemplo, a contratação de um psicólogo para fazer as devidas avaliações. Também se percebe a falta de benefícios como plano de carreira e salário compatível com a profissão. Assim, na tentativa de atender aos objetivos desse estudo buscou-se trazer informações pertinentes ao tema, mostrando as dificuldades enfrentadas pela empresa pesquisada. Contudo, não se pode ver efetivado alguns objetivos, diante da dificuldade em estabelecer contato e de reunir todos os colaboradores num tempo hábil, para uma possível troca de experiência, pois as demandas de um hospital são imprevisíveis e anseiam uma certa urgência e total dedicação de seus funcionários.



## 5 CONCLUSÃO

Nos dias atuais, são vários os desafios dos gestores de uma organização, principalmente no que concerne ao aumento do capital humano da empresa, ou na manutenção dos mesmos. As dificuldades com o absenteísmo e a rotatividade de colaboradores tem se transformado em um grande dilema para muitas empresas que buscam por soluções urgentes.

A falta do trabalhador acaba causando diversos transtornos para a empresa, como desempenho abaixo do esperado, sobrecarga de outros colaboradores, ocasionando, desta forma, queda na qualidade dos produtos e também dos serviços prestados, o que acaba por desencadear outros problemas secundários.

Portanto, o presente estudo teve como objetivo principal compreender a importância do desenvolvimento das competências dos colaboradores de um hospital, a fim de evitar o absenteísmo e rotatividade. Desta forma, foi feita uma pesquisa com os funcionários, onde foram detectados que a maior causa para o absenteísmo são os problemas de saúde, contudo, na mesma proporção, muitos colaboradores alegam nunca terem faltado ao trabalho. Quanto à rotatividade, a maioria alega problemas de ordem pessoal e profissional.

Diante dos fatos, é fundamental que as empresas identifiquem os fatores que impactam e geram alto índice de absenteísmo e rotatividade, buscando, dessa forma, eliminar o problema que, conseqüentemente, poderá atrasar seu desenvolvimento e o alcance dos seus objetivos e também de todos os seus colaboradores, que acabam sendo afetados de maneira direta no desempenho de suas atividades.

Por fim, este trabalho ajudará a instituição hospitalar a promover as mudanças nas questões diagnosticadas e também a obter mais qualidade no desempenho de seus colaboradores. O trabalho também foi de grande valia para a pesquisadora, como fonte de conhecimento e de aprimoramento profissional.

Quanto aos objetivos, alguns não puderam ser efetivados em decorrência de diversos fatores, conforme citado na análise do trabalho. Contudo fica a sugestão para que se dê continuidade a esse estudo, tendo em vista que as questões de rotatividade e absenteísmo precisam ser trabalhadas de forma mais contundente dentro das organizações.

## REFERÊNCIAS

- AQUINO, K. S. **Fatores geradores da rotatividade dos enfermeiros de um hospital geral governamental da cidade de São Paulo**. 1991. Dissertação (Mestrado em Saúde), Faculdade São Camilo de Administração Hospitalar, São Paulo, 1991.
- ASSUNÇÃO, C. A. S. **Absenteísmo no serviço público**. 2012. 30f. Monografia (Especialização em Medicina do Trabalho), Setor de Ciências da Saúde – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2012.
- AZEVEDO, C. K. J.; MOURA, M. F. Fatores que podem influenciar na rotatividade de pessoal: um estudo de caso em rede de supermercados de Uberlândia. In: XI CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO. 2015. São Paulo. **Anais...** São Paulo: 2015.
- BARROS, A. J. P.; LEHFELD, N. A. de S. **Fundamentos de metodologia: um guia para a iniciação científica**. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.
- BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BECKER, S. G.; OLIVEIRA, M. L. C. Estudo do absenteísmo dos profissionais de enfermagem de um centro psiquiátrico em Manaus, Brasil. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 16, n. 1, jan.fev./ 2008.
- CAMPOS, C. V. A.; MALIK, A. M. Satisfação no trabalho e rotatividade dos médicos do Programa de Saúde da Família. **Rev. Adm. Pública**, v. 42, n. 2, p. 347-368, 2008.
- CARBONE, P. P. et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.
- CARDOSO, M. F.; CARDOSO, J. F.; SANTOS, S. R. O impacto da rotatividade e do absenteísmo de pessoal sobre o custo do produto: um estudo em uma indústria gaúcha. In: XIX CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS. 2012. Bento Gonçalves, RS. **Anais...** Bento Gonçalves: 2012
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1989.
- \_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- \_\_\_\_\_. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: Como agregar talentos à empresa**. São Paulo: Manole, 2009.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CODA, R. **Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1997.

CORTELLA, M. S. O conhecimento e o sabor do saber. **Revista DOM – Fundação Dom Cabral**, São Paulo, v. 2, n. 5, jun./ 2008.

COSTA, J.P. Absenteísmo. **Jornal médico**, 1971.

COUTO, H. A. Absentismo. Uma visão bem maior que a simples doença. **Ergo**, n. 2, jul./ 1982.

DAVIS, K. ; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho**: uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira, 1992.

DIEHL, A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

DUTRA, J. **Gestão por Competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

FERNANDEZ, H. **Evitando a Falência**: garanta o sucesso de seu negócio. São Paulo: iEditora, 2003.

FERREIRA, A. B. H. **Novo Aurélio Século XXI**: o dicionário da língua portuguesa. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira; 1999.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GRAJALES, C. L. A. *et al.* Ausentismo laboral por causa médica y no médica em la gerencia complejo Barrancabermeja de Ecopetrol, 1995-1997. **Revista Fac. Nacional Salud Pública**, v. 15, n. 2, p. 95-111, jun./1998.

GREENHAUS, J. H. *et al.* **Career management**. 3 ed. Orlando: Harcourt, 1999.

GREEN, P. C. **Desenvolvendo Competências Consistentes**: como vincular sistemas de recursos humanos a estratégias organizacionais. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

IWAMOTO, H. H.; ANSELM, M. L. Rotatividade dos trabalhadores de enfermagem nos hospitais do município de Uberaba (MG). **Rev. Gaúcha de Enfermagem**, Porto Alegre, v. 27, n. 3, p. 443-453, 2006.

KARPINSKI, D.; STEFANO, S. R. Qualidade de vida no trabalho e satisfação um estudo de caso no setor atacadista de beneficiamento de cereais. **Revista Eletrônica Lato Sensu**, v. 3, n. 1, mar./2008.

LACOMBE, F. J. M. **Administração**: Princípios e Tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. **Administração: Princípios e Tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LANA, M. S.; FERREIRA, V.C.P. Gestão por competências: impactos na gestão de pessoas. **Rev. Estação Científica Online**, Juiz de Fora, n. 04, abr./mai. 2007.

LEITE, E. O. **A monografia jurídica**. 3 ed. rev. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1997.

LEON, E. D. H. **Comprometimento e Absenteísmo nas Organizações**: um estudo de caso na linha de produção da Indústria Amazon Plásticos do Polo Industrial de Manaus. 2009. 114f. Dissertação (Mestrado em Gestão Organizacional), Universidade Federal de Pernambuco, Manaus, 2009.

LEOPARDI, M. T. **Metodologia da pesquisa na saúde**. Santa Maria, RS: Pallotti, 2002.

LEVIN, J. **Estatística aplicada a ciências humanas**. 2. ed. São Paulo: Harbra, 1987.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARQUES NETO, A. D. **Absenteísmo nas empresas**. 2006. 42f. Monografia (Curso de Administração), Centro Universitário de Brasília – UNICEUB, Brasília, 2006.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos humanos**: do operacional ao estratégico, 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MÁTTAR NETO, J. A. **Metodologia científica na era da informática**. São Paulo: Saraiva. 2002.

MILKOVICK, G. T. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MOBLEY, W. H. **Turnover**: Causas, consequências e controle. Porto Alegre: Ortiz, 1992.

MOURA, A. H. **Os Ativos Intangíveis e o Capital Intelectual**. 2006. Disponível em: <http://www.eventos.bvsalud.org/gc1bireme/docs/pt/AtivosIntang.pdf>. Acesso em: 17 jul. 2017.

NOGUEIRA, D. P. **Absenteísmo**: Doença: aspectos epidemiológicos. 242 f. Tese de Doutorado (Medicina do Trabalho e Controle Médico), Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1980.

NOGUEIRA, H. C. **Absenteísmo**: uma análise de suas causas e consequências em uma empresa do ramo automobilístico. 2012. 46f. Monografia (Graduação em Administração de Empresas), Faculdade de Pará de Minas, Pará de Minas – MG, 2012.

ODERICH, C. Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Org.). **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

OLIVEIRA, M. J. **Rotatividade de pessoal**: análise dos determinantes na indústria de etiquetas Etigraf – Caruaru/ PE. 2011. 59f. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração em Gestão de Negócios), Faculdade do Vale do Ipojuca – FAVIP, Caruaru – PE, 2011.

PINHEIRO, A. P.; SOUZA, D. A. Causas e efeitos da rotatividade de pessoal/ turnover: Estudo de caso de uma microempresa do setor de educação. In: X SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. 2013. São Paulo. **Anais...** São Paulo: 2013.

QUÉGE, M. A. Estudo sobre Rotatividade de Funcionários no Brasil. **Rev. Época Negócios**, São Paulo, v. 1, 2008.

QUEIRÓZ, I. L. *et al.* Os impactos do absenteísmo nas organizações. **Revista EPeQ/Fafibe on-line**, v. 5, 2013.

QUICK, T.C.; LAPERTOSA, J. B. Análise do absenteísmo em usina siderúrgica. **Rev. Bras. de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 10, n. 40, p. 62-67, 1982.

RABAGLIO, M. O. **Seleção por Competências**. São Paulo: Educator, 2001.

RESENDE, E. **Desenvolvimento das Competências**: a melhor autoajuda para pessoas, organizações e sociedade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

RIBEIRO, A. de L. **Gestão de Pessoas**, São Paulo: Saraiva, 2005.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SALDARRIAGA, J. F.; MARTÍNEZ, E. Factores asociados al ausentismo laboral por causa médica em uma institución de educación superior. **Revista Fac. Salud Pública**, Medelin, v. 25, n. 1, p. 32-9, 2007.

SANTOS, J. P.; MATTOS, A. P. Absenteísmo – doença na prefeitura municipal de Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil. **Rev. Bras. Saúde Ocup.**, São Paulo, v. 35, n. 121, p. 148-56, 2010.

SILVA, D. M. P. P.; MARZIALE, M. H. P. Problemas de saúde responsáveis pelo absenteísmo de trabalhadores de enfermagem de um hospital universitário. **Acta Scientiarum. Health Sciences**, Maringá, v. 25, n. 2, p. 191-197, 2003.

SIQUEIRA, M. D. C. **Fatores predisponentes ao absenteísmo em enfermagem em três instituições de saúde do município do Rio de Janeiro**: sugestões e medidas minimizadoras do problema. 1984. Dissertação (Mestrado em Saúde Pública), Escola de Enfermagem Ana Néri, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1984.

SIQUEIRA, M. M. M. F.; BISI, M. L. C. **Antecedentes de intenção de rotatividade**: estudo de um modelo psicossocial (um estudo sobre turnover no setor metalúrgico na grande São Paulo). 2005. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Metodista de São Paulo, 2005.

SOARES, L. Q.; SILVA, E. R. F. **Absenteísmo docente em instituição de ensino público**. 2004. Disponível em: <<http://www.kplus.com.br>>. Acesso em: 25 nov. 2016.

STOCKMEIER, T. E. **Programa de combate ao Absenteísmo**. 2004. Disponível em: <<http://www.drthomas.med.br>>. Acesso em: 22 set. 2016.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com Pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2. ed. São Paulo: FGV, 2001.

VIANA, I. O. A. **Metodologia do trabalho científico**: Um enfoque didático da produção científica. São Paulo: EPU, 2001.

VIEIRA, A.; SILVA, C. J. J. M.. Por que deixar a empresa quando tudo indica que o melhor é ficar? **Revista de Ciências da Administração (CAD/UFSC)**, v. 10, p. 37-58, 2008.

WEBB, J. Pesquisa de marketing. In: BAKER, M. J. (Org.). **Administração de marketing**: um livro inovador e definitivo para estudantes e profissionais. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

ZANELLI, J. C. *et al.* **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

## **ANEXOS**

## ANEXO 1 - Questionário - Rotatividade e Absenteísmo (colaboradores)

**1 - Sexo:** Masculino ( ) Feminino ( )

**2 - Idade:** 18 a 20 ( ) 20 a 25 ( ) 25 a 35 ( ) 35 a 45 ( ) 45 a 55 ( ) 55 a 65 ( )

**3 - Formação:** Auxiliar ( ) Técnico ( ) Graduado ( ) Pós-graduado ( ) Mestrado ( )  
Doutorado ( ) Nenhuma das respostas ( )

**4 - Cargo ocupado atualmente:**

Auxiliar de enfermagem ( ) Técnico de enfermagem ( ) Enfermeiro graduado ( ) Enfermeiro com mestrado ( ) Nenhuma das respostas ( )

**5 – Qual o tempo de experiência na empresa?**

0 a 1 ano ( ) 1 a 3 anos ( ) 3 a 5 anos ( ) 5 a 10 anos ( ) Mais de 10 anos ( )

**6 - Em qual setor você atua?**

U.T.I. ( ) Clínica médica ( ) Centro cirúrgico ( ) Centro obstétrico ( ) Pronto-socorro ( )  
C.M.E. ( )

**7 - Definição do (CHA), onde C = conhecimento: é o saber (noções técnicas, experiência na área de atuação, empreendedorismo etc.); H = habilidade: é o saber fazer (liderar, gerenciar conflito, comunicação, poder da oratória etc.); A = atitude: é o querer fazer (empatia, bom humor, criatividade, concentração, entre outros).**

**Com quais dessas competências você mais se identifica?**

Foco, liderança ( ) Comunicação ( ) Criatividade ( ) Flexibilidade ( )  
Trabalho em equipe ( ) Relacionamento interpessoal ( )

**8 - Quais dessas ferramentas você utiliza dentro da empresa para desenvolver o feedback comunicação interna (elogios, sugestões, reclamações, críticas)?**

Formulário ( ) E-mail ( ) Boca-a-boca ( ) Reuniões ( ) Palestras ( )  
Mural ( ) Caixa de sugestão ( ) Videoconferência ( ) Outros ( )

**9 - A empresa faz a avaliação de desempenho do capital intelectual com seus profissionais?**

Sim ( ) Não ( )

**10 - Quais ferramentas a empresa utilizou no mapeamento do capital intelectual?**

Processo seletivo (curriculum) ( ) Aplicação de um questionário ( ) Palestras ( )  
Dinâmicas e jogos ( ) Educação continuada ( ) Curso dentro da empresa ( ) Cursos à distância ( ) Outros ( )

**11 - Você realizou alguma dinâmica no processo seletivo?**

Sim ( ) Não ( )

**12 - Quais foram?**

Jogos ( ) Questionários ( ) Aplicação de prova escrita ( ) Aplicação de prova oral ( ) Outros ( )

**13 - Na sua percepção, quais desses motivos são responsáveis pela rotatividade ou desligamento funcionário/empresa?**



- ( ) O alto grau de responsabilidade exigido
- ( ) Falta de incentivo
- ( ) Pessoal e profissional
- ( ) Remuneração abaixo do mercado
- ( ) Distância de percurso entre o local de trabalho até casa do colaborador
- ( ) Falta de treinamento adequado
- ( ) Má qualidade do ambiente de trabalho
- ( ) Dificuldade de relacionamento
- ( ) Aposentadoria
- ( ) Desligar-se da empresa para morar fora
- ( ) Nenhum dos itens mencionados acima

**14 - Em um questionário de desligamento com a empresa (demissão por justa causa ou não), você citaria algumas prováveis queixas para que a empresa possa corrigir problemas futuros?**

Sim ( ) Não ( ) Talvez ( )

**15 - Quais dessas queixas seriam mais comuns no ambiente de trabalho?**

Liderança fraca e omissa ( )
Salários defasados em relação ao mercado ( )
Falta de trabalho em equipe ( )
Pouco ou nenhum feedback entre chefes e colegas de trabalho ( )
Estar trabalhando fora de sua área de formação ( )
Falta de Plano de Carreira ( )
Impossibilidade de expressar opiniões e sugerir soluções alternativas ( )
A falta de investimento no profissional ( )
Falta de cursos para atualização ( )
Falta de oportunidades e desafios ( )
Nenhuma dessas opções ( )

**16 - Quais são os motivos mais recorrentes que levam você a se ausentar do trabalho (absenteísmo)?**

Atrasos ( ) Problema de saúde ( ) Licença Maternidade ( ) Faltas não justificadas, sem atestado médico ( ) Faltas justificadas com atestado médico ( ) Não consegue cumprir a carga horária ( ) Nunca faltei ( ) Nunca atraso ( ) Nenhuma das opções ( )

**17 - A empresa tem algum tipo de incentivo para diminuir os índices de absenteísmo (ausência no trabalho)?**

Sim ( ) Não ( )

**18 - Quais são esses incentivos?**

Cestas básicas ( ) Prêmio em forma de folga ( ) Prêmio em forma de dinheiro ( ) Oferecem buffet especial ( ) Outras opções ( )

**19 - Na sua percepção, quais ações a empresa deveria aplicar para descontar o absenteísmo não justificado (faltas sem atestados, atrasos, entre outros)?**

Descontar horas não trabalhadas ( ) Aplicar multas ( ) Gancho ( ) Demitir o funcionário ( ) Habilitar o funcionário ( ) Investigar as causas com mais afinco e tentar ajudar ( ) Nenhuma das opções ( )

### FICHA DE AVALIAÇÃO TC I

<b>Acadêmico</b>	
<b>Título</b>	
<b>Professor Avaliador</b>	

### PARTE I

A avaliação desta etapa deve ser realizada com base nos seguintes critérios e pesos:

<b>CRITÉRIOS</b>	<b>PESO</b>	<b>NOTA</b>
<b>I. Título e resumo:</b> O texto apresenta-se bem dividido com: título e resumo Título: O título é objetivo, sucinto e descreve a essência do artigo? Resumo: O resumo não excede 250 palavras? O resumo apresenta a contextualização do tema, o objetivo do trabalho, os procedimentos metodológicos, a análise dos dados e as considerações finais de forma estruturada e coerente? O resumo apresenta de 03 a 05 palavras chaves?	(1,00 ponto)	
<b>II. Introdução:</b> A definição, a natureza e o alcance do problema ou da questão foram apresentados? Os objetivos do estudo são claramente apresentados? A relevância do trabalho e a justificativa da necessidade de efetuar o estudo foram apresentadas?	(3,00 pontos)	
<b>III. Fundamentação Teórica</b> O referencial teórico utilizado está coerente e sustenta o problema estudado? As fontes são confiáveis e estão claramente apresentadas? Faz citações clássicas e atuais? Contempla citações e referências de livros e artigos científicos?	(5,00 pontos)	
<b>IV. Estrutura e Referências</b> A estrutura e formatação do trabalho estão de acordo com as normas do Roteiro para Elaboração de Projeto de TC, TC I (Monografia) e TC II (Artigo Científico) do Curso de Administração. As referências estão listadas rigorosamente em ordem alfabética? São apresentadas apenas as referências citadas no texto?	(1,00 ponto )	
<b>TOTAL</b>		

O peso total é de 10 (dez) pontos, que corresponde a soma dos pesos atribuídos pela Banca Examinadora.

## PARTE II

A avaliação desta etapa deve ser realizada com base nos seguintes critérios e pesos:

CRITÉRIOS	PESO	NOTA
<b>I. Procedimentos metodológicos</b> A estratégia e a metodologia utilizada para resolver o problema ou responder às questões de estudo foram apresentadas? Mostra os procedimentos de coleta e análise de dados? Apresenta claramente o tipo de pesquisa, amostra, seleção dos sujeitos, instrumentos de coleta e tratamento de dados e limitações do método?	(3,00 pontos)	
<b>II Análise dos dados da pesquisa</b> Apresenta as descobertas do estudo? Os resultados estão claros? Os resultados mais importantes estão realçados? Os resultados estão resumidos em tabelas, gráficos e ou figuras? Os resultados são analisados à luz do referencial teórico?	(4,00 pontos)	
<b>III. Conclusão</b> Interpreta os resultados e discute suas implicações? As conclusões são claras? Os objetivos foram alcançados? As questões de pesquisa foram respondidas? Apresenta a conclusão e sugestões de trabalhos futuros?	(2,00 pontos)	
<b>IV. Estrutura e Referências</b> A estrutura e formatação do trabalho estão de acordo com as normas do Roteiro para Elaboração de Projeto de TC, TC I (Monografia) e TC II (Artigo Científico) do Curso de Administração. As referências estão listadas rigorosamente em ordem alfabética? São apresentadas apenas as referências citadas no texto? Contém bibliografia clássica e referências atuais? Contempla citações e referências de livros e artigos científicos?	(1,00 ponto)	
<b>TOTAL</b>		

O peso total é de 10 (dez) pontos, que corresponde a soma dos pesos atribuídos pela Banca Examinadora.

### INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO DO PARECER

**1. Importante:**

- A 1ª alternativa no final do documento, **APROVADO**, deve ser assinalada **se o trabalho estiver totalmente apto a ser apresentado**, atendendo satisfatoriamente **a todos os critérios** do item 1, sem que necessite novas alterações.
  - A 2ª alternativa, **CONDICIONALMENTE APROVADO**, deve ser assinalada **se o trabalho atender satisfatoriamente a maioria dos critérios do item 1 e tiver condições de ser aprovado posteriormente**, após a nova avaliação. Esta alternativa deverá ser assinalada **quando houver falhas corrigíveis, que não inviabilizam sua apresentação ou que não demandem extensas alterações**. O trabalho **ainda poderá ser reprovado** se, mesmo com as alterações, ainda não atingir a qualidade prevista pelo avaliador. Apesar disso, orientamos para que o avaliador só assinale essa alternativa **se o trabalho realmente tiver potencial e se tiver certeza de que poderá aprová-lo após as revisões feitas, sem ter que solicitar novas revisões após a devolução**. Caso a situação seja duvidosa, e o trabalho demandar **muitas e profundas alterações**, deverá ser reprovado nesta etapa.
  - A 3ª alternativa, **REPROVADO**, indica que o trabalho **necessita profundas mudanças, não atingindo os objetivos propostos e exigidos para sua apresentação, com falhas incorrigíveis ou limitações**, e que uma simples revisão não sanaria os problemas detectados. O avaliador deve especificar e justificar claramente as razões para esta reprovação.
- Ao avaliador, **evite fazer comentários ofensivos aos autores. Estes deverão ser sempre construtivos**, no sentido de **indicar sugestões** para que os autores possam aprimorar seus trabalhos futuros. Qualquer dúvida ou possíveis questionamentos deverão ser informados por e-mail ao coordenador de estágios do curso de Administração.

<b>Formatação, estrutura, correção gramatical, Título e Resumo:</b>
<b>Introdução:</b>
<b>Fundamentação Teórica</b>
<b>Procedimentos Metodológicos:</b>
<b>Análise dos Dados da Pesquisa</b>

<b>Conclusões</b>

**PARECER  
FINAL**

☐

Pela aprovação sem alterações

☐

Pela aprovação, desde que siga as  
alterações sugeridas

☐

Pela reprovação.